

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia



Trabajo de grado

Plan de negocios para un restaurante con tendencia *Pet-Friendly*

Autoras:

Juliana Lorena Másmela Martínez & Angie Marcela Uparela Idárraga

Bogotá D.C., 3 de mayo de 2019

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	6
Introducción	8
Marcos de referencia	11
De los conceptos claves al desarrollo de un restaurante.....	11
Bogotá y el sector gastronómico	12
Plan de negocios	16
Análisis sectorial.....	16
Aspectos generales del sector.	16
Desempeño del sector.	23
Análisis estratégico del sector.....	27
Análisis legal	27
Aspectos legales para la creación de empresa.	27
Normas y resoluciones.	30
Estudio de mercado.....	31
Producto / Servicio.....	33
Análisis situacional.	35
Posicionamiento.....	41
Precio.	42
Distribución.....	44
Plan de mercadeo.	45
Plan de medios.	46
Plan de acción comercial.	50
Estudio técnico	52
Tamaño del proyecto.....	52
Localización del proyecto.	53

Ingeniería del proyecto.	56
Estructura organizacional.....	57
Formulación estratégica.	57
Misión e ideología.....	59
Cadena de valor.....	61
Estructura organizacional.....	65
Análisis de cargos	66
Costos salariales.....	70
Operación del Restaurante.....	73
Inversión inicial.	73
Gastos, costos e impuestos.....	74
Evaluación financiera	75
Estados financieros.	78
Indicadores.....	82
Periodo de recuperación de la Inversión [PRI]	82
Beneficio costo.....	83
Valor Presente Neto [VPN]	83
Valor económico agregado [EVA]	84
Conclusiones	85
Referencias.....	86
Anexos	93
Apéndices	93
Apéndice 1. Prueba piloto de encuesta a clientes potenciales.	93
Apéndice 2. Resultados prueba piloto.	95
Apéndice 3. Análisis resultados prueba piloto.....	102
Apéndice 4. Protocolo de sesión de grupo.....	103
Apéndice 5. Encuesta final.	106
Apéndice 6. Resultados encuesta final.....	111

Tablas 122

Tabla 1	122
Tabla 2	123
Tabla 3	123
Tabla 4	124
Tabla 5	124
Tabla 6	125
Tabla 7	125
Tabla 8	126
Tabla 9	126
Tabla 10	127
Tabla 11	127
Tabla 12	128
Tabla 13	128
Tabla 14	129
Tabla 15	129
Tabla 16	130
Tabla 17	131
Tabla 18	132
Tabla 19	133
Tabla 20	136
Tabla 21	137
Tabla 22	139
Tabla 23	140
Tabla 24	141
Tabla 25	156
Tabla 26	160
Tabla 27	161
Tabla 28	162
Tabla 29	163
Tabla 30	164

Tabla 31	165
Tabla 32	166
Tabla 33	167
Tabla 34	168
Tabla 35	169
Tabla 36	169
Tabla 37	170
Tabla 38	171
Tabla 39	171
Tabla 40.	172
Tabla 41.	173
Figuras	174
Figura 1	174
Figura 2	175
Figura 3	176
Figura 4	176
Figura 5	177
Figura 6	177
Figura 7	178
Figura 8	178
Figura 9	178
Imágenes	180
Imagen 1.....	180
Imagen 2.....	181
Imagen 3.....	182
Imagen 4.....	183
Imagen 5.....	184

Resumen ejecutivo

En el presente documento se desarrolla la idea de negocio que tuvieron dos estudiantes de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras a finales del año 2016. Así, la anteriormente mencionada es la creación de un restaurante con tendencia *Pet-friendly* con un factor diferenciador que no se ha explotado aun en la ciudad: Oferta gastronómica internacional para comensales y oferta de productos alimenticios y otros servicios para mascotas, todo dentro de un mismo establecimiento de comercio. Dicha idea de negocio surge como respuesta a las necesidades manifestadas por una demanda insatisfecha que cada vez pide una mayor inclusión de sus mascotas dentro de la vida social. Teniendo en cuenta dichos requerimientos, las estudiantes adelantaron un estudio que va desde la influencia de la relación hombre-animal en las tendencias actuales hasta la evaluación financiera de un proyecto de este tipo.

En primera instancia, se llevó a cabo un análisis sectorial que fue de vital importancia para lograr obtener un panorama general de la actividad gastronómica en el país. Algunos de los aspectos a resaltar de esta primera parte del estudio son: las principales empresas del sector según su nivel de ingresos y su distribución geográfica, la participación del sector en el PIB nacional, el cálculo de indicadores de desempeño a nivel sectorial y la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Posteriormente, se hizo una revisión a los requisitos y obligaciones legales a los que se deberá dar cumplimiento para materializar este proyecto. Así, se hizo la identificación del tipo de empresa según la legislación colombiana, se sugirió un posible nombre de la sociedad y del

establecimiento comercial y finalmente se enunciaron los trámites registrales, específicos y laborales que se deberán poner en marcha.

En tercer lugar, hubo lugar a un estudio de mercado en el cual, se identificaron las necesidades, deseos, características y atributos del servicio a ofrecer. Así, se acudió a encuestas y a un grupo de enfoque para determinar el perfil y necesidades del consumidor objetivo. Además, se hizo un análisis de la competencia en el que se identificó el tipo de servicios ofrecidos y el tipo de establecimientos que serían considerados como competencia del restaurante. Finalmente, se hizo una cuantificación de la demanda que se piensa satisfacer con este emprendimiento. Por otro lado, se revisó todo lo referente a posicionamiento, precio, distribución, plan de mercadeo, plan de medios y plan de acción comercial.

En adición, se estudiaron aspectos técnicos de esta idea de negocio. Así, el desarrollo de este permitió determinar el tamaño del restaurante, dónde debería estar ubicado, los principales procesos, la distribución óptima de la planta y los costos de inversión y operación en los que se incurrirán.

En cuanto a los aspectos organizacionales, se definió la misión y visión de la organización, la cadena de valor, organigrama, los perfiles de los cargos y todo lo que corresponde a obligaciones de nómina con los empleados.

Por último, se evaluó la factibilidad financiera de la idea de negocio a partir de la proyección de los estados financieros y el cálculo de la rentabilidad del proyecto, del periodo de recuperación de la inversión, de la relación beneficio-costos, del punto de equilibrio, el valor presente neto del restaurante y la tasa interna de retorno.

Introducción

El presente texto presenta el desarrollo del plan de negocios de un restaurante con tendencia *Pet-Friendly* en la ciudad de Bogotá, este proyecto se llevó a cabo en el año 2017 y esta orientado a la atención especializada para las personas y sus mascotas, que buscan ser atendidos de forma especial, de disfrutar de una excelente oferta gastronómica junto a sus perros, que a su vez podrán disfrutar de pasabocas y de un espacio para su esparcimiento.

Este proyecto se desarrolló teniendo en cuenta que actualmente las empresas deben conocer las nuevas necesidades y averiguar qué valores agregados deben ofrecer para atraer nuevos clientes y retener a los que ya tienen (Fundación Compromiso, 1999, p. 74). Es así como año tras año se presentan nuevas tendencias de mercado y de consumo, entre éstas, la tendencia *Pet-Friendly*, que hace referencia a la admisión de animales domésticos en establecimientos comerciales (Nuugi, 2011, párr. 1).

En consecuencia, se ha identificado una creciente necesidad de las personas por pasar mayor tiempo con sus mascotas, no obstante, estas pretenden compartir con sus “compañeros” no solo en sus hogares, sino en lugares públicos, por lo cual, buscan establecimientos que ofrezcan servicios también a sus mascotas (Peder, 2015, párr. 15).

Adicionalmente, en Colombia, una encuesta auspiciada en 2015 por la Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO], arrojó que el 37% de los hogares colombianos tienen mascota, de dicho porcentaje el 69% son perros. Como consecuencia de esto, se ha dado un incremento de negocios *Pet-Friendly*.

Específicamente en Bogotá, en el 2014 se identificaron más de 130 establecimientos comerciales *Pet-Friendly* (El Tiempo, 2014). A pesar de esto, el grupo de trabajo revisó la página “Bogotá, Somos *Dog-Friendly*”, en donde se encuentran los restaurantes que permiten

el ingreso de las mascotas mas no ofrecen ningún servicio adicional, esto sustentado en que son restaurantes como Archie's, Andrés Carne de Res, Balsámico, entre otros, los cuales tienen como objeto de negocio vender alimentos, pero no están especializados en los animales.

Por esta razón, se considera importante realizar la presente investigación con el fin de desarrollar un plan de negocios para un restaurante *Pet-Friendly* que ofrezca -además de una oferta gastronómica a sus comensales- un espacio destinado para las mascotas y alimentos especializados para estas, atendiendo la demanda de personas que desean que sus animales domésticos sean atendidos de forma especial.

Para el desarrollo del plan se formuló un objetivo general, el cual fue la guía para la realización del proyecto, este fue: Elaborar un plan de negocio para la creación de un restaurante con tendencia *Pet-Friendly* ubicado en la ciudad de Bogotá, en búsqueda de abastecer la creciente demanda de personas que desean que sus animales domésticos sean atendidos de manera especial y tengan un espacio propio y único.

Adicionalmente, para cumplir con este objetivo se plantearon objetivos específicos que fueron:

- Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar claramente la oferta y la demanda presentes en el mercado.
- Seleccionar una ubicación estratégica que sea lo más conveniente posible para el restaurante.
- Adelantar una evaluación económica, financiera y socioeconómica del proyecto.
- Evaluar la viabilidad de la creación del establecimiento gastronómico.

En cuanto al aspecto metodológico, este documento está principalmente inspirado en el método propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (2011). Éste, más conocido como método de lienzo o método Canvas, permite la creación de modelos de negocio a partir del desarrollo de nueve módulos. No obstante, el contenido del presente trabajo no seguirá de manera estricta la división mencionada anteriormente, pero responderá a cada uno de los módulos durante el desarrollo de los capítulos del presente documento.

Marcos de referencia

De los conceptos claves al desarrollo de un restaurante

En primer lugar, es necesario definir la oferta, la cual se refiere a la cantidad de bienes y servicios que están disponibles para la venta a un precio determinado. Esta se puede ver afectada por factores como el valor de los insumos, el desarrollo de la tecnología, las variaciones climáticas, el valor de bienes sustitutos, entre otros; el número de productores, localización, capacidad instalada, calidad y precio de los productores son datos necesarios para llevar a cabo un análisis de esta (Hernández, G., 2006, p. 247; Subgerencia Cultura del Banco de la República, 2015, párr. 7).

Por otro lado, se debe hablar sobre la demanda la cual se define como la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere con el propósito de satisfacer necesidades específicas a un precio determinado. Las preferencias del consumidor, sus hábitos, información sobre los productos o servicios, los tipos de bienes o servicios, el poder adquisitivo, la utilidad o bienestar, el precio y la existencia de productos y servicios sustitutos son factores claves en la determinación de esta (Hernández, G., 2006, p. 107; Subgerencia Cultura del Banco de la República, 2015, párr. 3).

Siendo así, es vital hablar de una nueva tendencia del mercado: La tendencia *Pet-Friendly*. De acuerdo con el portal en línea Nuugi.com, esta se describe como:

“*Pet-Friendly* significa que los animales domésticos son bienvenidos en un establecimiento, en específico perros y gatos. Quiere decir, que el lugar contará con áreas específicas para ellos y que se les proporcionará un buen trato y se designará un lugar para la

permanencia de estos. En resumen, permitir el ingreso y permanencia de personas con perros a sus instalaciones. Debe proporcionar también opciones para cubrir las necesidades de estos, como lo son agua fresca, bolsas biodegradables para sus desechos y opcionalmente contar con productos específicos para ellos, como son alimentos, juguetes, etc.” (Nuugi, 2011, párr. 1-2).

En adición, el concepto de restaurante hace alusión a un establecimiento público y comercial en el que se sirven alimentos y bebidas para consumir en el lugar a cambio de un valor monetario. (Real Academia Española RAE, s.f.). Así mismo, los restaurantes se pueden clasificar según costumbres sociales, los hábitos y los requerimientos personales a nivel turístico y extranjero, tipos de comida y de acuerdo con su categoría, entre otras clasificaciones (Morfin, 2012).

Finalmente, teniendo en cuenta que “planificación es la selección y organización de acciones futuras que deberán ejecutar y que, partiendo de los recursos que se prevé estarán disponibles, se estructuraran armónicamente con miras al logro de determinados resultados” (Guías de gestión de la pequeña empresa, 1994, p.59), se define el plan de negocios como un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones por ejecutar, los recursos disponibles, los resultados esperados y los mecanismos de control para llegar al logro de los mismos (Guías de gestión de la pequeña empresa, 1994, pp. 59-70; Ley 1014, 2006).

Bogotá y el sector gastronómico

En primera instancia, es importante mencionar que el presente proyecto se va a desarrollar en la ciudad de Bogotá –como se ha mencionado anteriormente-.

Bogotá se localiza en el centro del país, en la cordillera oriental, tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente. La capital del país cuenta con 7.862.277 habitantes en la cabecera y 15.506 en el resto de la ciudad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015, párr. 1).

Por otro lado, de acuerdo con el último informe emitido en el año 2015 por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES] sobre la operación de restaurantes en Colombia, basados en una agrupación según el volumen de ventas que se hizo de los 56 negocios -53 localizados en Bogotá- tomados como muestra se evidenció que el 67,86% de los establecimientos tienen ventas inferiores a los \$100.000.000. Por otro lado, una clasificación simultanea por número de sillas arroja que el 50% de los mismos disponen de entre 50 y 99 sillas para atender sus comensales (ACODRES, 2015, p. 9).

Igualmente, un estudio comparativo de los estados de resultados de estos establecimientos demostró que el total de costos de ventas representa un 38,94% sobre las ventas totales, dejando así una utilidad bruta de 61,06% en promedio. En cuanto a gastos de nómina, esta suele tener un peso del 18,52%, así como los demás gastos operacionales representan un 13,30%, dejando una utilidad operacional de 29,23%. Para terminar, los costos fijos de los restaurantes pesan aproximadamente 16,14% obteniendo así finalmente una utilidad antes de impuestos de 13,9% de los ingresos netos en promedio (ACODRES, 2015, pp. 11-16).

Además, un estudio del comportamiento del costo de ventas de los establecimientos gastronómicos arrojó que el costo más representativo es el de alimentos siendo de 40,85% en promedio, seguido por el costo de bebidas el cual fue en total del 30,69% - compuesto por un 33,42% de licores y vinos, 38,75% de cervezas, 33,71% de bebidas gaseosas, 17,40% de

jugos y el 16,80% restante de cafés y té- y por último, un 29,33% del costo compuesto por otros que no sean ni alimentos ni bebidas (ACODRES, 2015, p. 21).

En adición, en el tercer trimestre de 2015, las actividades de restaurantes catering y bares registraron un incremento de 7,1% en los ingresos nominales y en el personal ocupado sin agencias de 3,7%, respecto al mismo trimestre de 2014. En el año corrido de enero a septiembre de 2015, los ingresos nominales crecieron 7,7% y el personal ocupado sin agencias 5,2%, con relación al mismo periodo del año 2014. En los últimos doce meses, los ingresos crecieron 7,9% y el personal ocupado sin agencias aumentó 5,7% respecto al año precedente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2015, p. 14).

En lo que corresponde al contexto político de este proyecto, según el Programa de Gobierno 2016-2019 del actual alcalde de Bogotá, Enrique Peñalosa Londoño, se espera la implementación de políticas públicas de protección y bienestar animal en las que se establezcan deberes y consecuencias derivadas de actos hostiles hacia los mismos. Adicionalmente, se planea la realización de campañas orientadas a la reducción de animales callejeros mediante la puesta en funcionamiento de unidades móviles de esterilización y la promoción de redes efectivas de adopción y recuperación de animales perdidos (Programa de Gobierno Alcaldía de Bogotá 2016-2019, 2015, p. 48).

Así mismo, a través de campañas y trabajo pedagógico permanente en espacios de encuentro y recreación de la ciudad, se pretende impulsar una conciencia colectiva hacia la protección y bienestar animal en búsqueda de mantener el respeto y cuidado de animales como un comportamiento socialmente positivo y permanente (Programa de Gobierno Alcaldía de Bogotá 2016-2019, 2015, p. 49).

Por último, en enero del 2006 el presidente Álvaro Uribe Vélez en conjunto con sus colaboradores, formalizaron uno de los proyectos más importantes de proyección, visualización y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, razón por la cual se dictó la ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento. Lo anterior, con miras al sostenimiento rentable de la economía menos favorecida del país y la explotación de las ideas de los colombianos para buscar medios para su sostenimiento y el de su familia (Ley 1014, 2006).

En la ley se establecieron las obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de lo dispuesto en la Ley, se aclaró la composición de la Red Nacional para el emprendimiento –adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- y de la Red Regional para el emprendimiento –adscrita a la Gobernación Departamental-, el objeto y funciones de cada una de ellas, en adición, se habla de la Secretaría Técnica como instrumento operativo de las redes encargadas de coordinar acciones de tipo administrativo, de las mesas de trabajo y del fomento de la cultura del emprendimiento desde las instituciones educativas del país (Ley 1014, 2006).

Plan de negocios

Análisis sectorial

Aspectos generales del sector.

Actividad económica del negocio.

Según la revisión 4ta del código CIIU al restaurante le corresponde el 5611, expendio a la mesa de comidas preparadas que incluye “La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.” (DANE, 2012, pp. 360).

Por otro lado, según las revisiones 3ra y 3.1, el código CIIU corresponde al 5521 expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes (DANE, 2006, pp. 41).

Principales empresas del sector.

Para el año 2015, se encontraron diez empresas líderes en el sector gastronómico a nivel nacional según la clasificación CIIU Rev. 4. Dentro de las cuales, I.R.C.C. Limitada industria de restaurantes casuales LTDA. tiene los mayores ingresos operacionales, \$314.085.840 y Compañía de alimentos colombianos calco S.A., es quien tiene entre estas diez empresas los ingresos operacionales más bajos, \$54.990.139 ([Ver tabla 1](#)).

Distribución geográfica del sector.

De acuerdo con datos obtenidos en el Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM], se observa que las 137 sociedades registradas al año 2015 están distribuidas porcentualmente en el territorio nacional así: el 67,15% están en Cundinamarca, el 6,57% en

Antioquia, el 5,84% en Bolívar, el 5,11% en Valle del Cauca. Por otro lado, Atlántico y Santander contienen cada uno el 3,65%, Risaralda y San Andrés y Providencia participan cada uno en un 2,19%, Córdoba cuenta con un 1,46% y finalmente Huila, Nariño y Norte de Santander tienen un 0,73% de participación cada uno (SIREM, 2015) ([Ver figura 1](#)).

Participación del sector en el PIB.

De acuerdo con el boletín técnico emitido por el DANE con información del tercer trimestre del 2016, se observa que la actividad económica del negocio se encuentra dentro de la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Esta, presentó un crecimiento del 0,1% -respecto al tercer trimestre del 2015- explicado por el crecimiento de servicios de reparación de automotores en 4,9% y comercio en 0,1%; mientras que los servicios de hoteles, restaurantes y bares cayeron en 2,3% (DANE, 2016^a, pp. 12).

En lo que corresponde al trimestre anterior, el valor agregado de la rama creció en 0,4%. Este resultado se explica por el aumento de los servicios de mantenimiento y reparación de automotores en 2,4%; y comercio en 0,3%. No obstante, hubo una disminución de los servicios de hoteles, restaurantes y bares en 0,5% (DANE, 2016^a, pp. 13).

En resumen, entre enero y septiembre de 2016 la rama aumentó en 1,4% respecto al mismo periodo de 2015, dado el aumento de los servicios de reparación de automotores en 5,4%; comercio en 1,2%; y servicios de hoteles, restaurantes y bares en 0,3% (DANE, 2016^a, pp. 13).

Finalmente, se observa que, en el caso de los hoteles, restaurantes, bares y similares, se presentó en el tercer trimestre de 2016 una variación porcentual de 3,2% y de 8,1% en el total de los 3 primeros trimestres del mismo año. Lo anterior, se traduce en un aporte por parte de

estas empresas por \$21.301.000.000 al PIB durante el primer, segundo y tercer trimestre del 2016 (DANE, 2016b).

Tasa de crecimiento en ventas.

Según los datos obtenidos, se observa que para el año 2013 el sector presentó una tasa de crecimiento en ventas del 30,37% respecto al año anterior. En cuanto al 2014, se vio un crecimiento del 11,82% respecto al 2013. No obstante, se observa un decrecimiento de 2,40% en las ventas del año 2015 ([Ver tabla 2](#)).

Grado de concentración.

En lo que respecta a este ítem se puede afirmar que este es un sector con un alto grado de concentración, pues luego de haber analizado la participación de las 137 sociedades sobre los ingresos totales, se evidencia que las 10 sociedades líderes del mismo tienen el 55,20% del total de las ventas, dejando el 44,8% restante distribuido en 127 sociedades.

Por otro lado, se evidenció que el 80% de los ingresos del sector se encuentran concentrados en 31 compañías. A continuación, se puede observar el comportamiento de la curva ([Ver figura 2](#)).

Tendencias.

Personalización.

La tendencia de personalización hace referencia a lo que buscan actualmente los consumidores en cuanto a la personalización de artículos y servicios, buscando más específicamente una experiencia de lujo, en la que se da un cambio en el enfoque de solo comprar un producto a disfrutar de servicios (Euromonitor Internacional, 2017, p. 30). En el

restaurante se contará con un servicio personalizado que permitirá ofrecer a los clientes y sus mascotas una experiencia de lujo.

Post-Compra.

En la actualidad los compradores prestan más atención a su experiencia post-compra, lo cual se vuelve cada vez más importante como la oferta de valor de un producto o servicio, haciendo referencia al contacto post-compra del cliente con la empresa y a la respuesta que reciban las personas, estas son partes críticas de la experiencia del cliente, influyendo en la visión que se forma del negocio (Euromonitor Internacional, 2017, p. 35). A causa de lo anterior, en el restaurante se espera trabajar en este proceso y en la fidelización de los clientes y consumidores.

Bienestar y alimentarse bien.

Los consumidores están conscientes que los hábitos de alimentación influyen en la calidad de vida. Este conocimiento está impulsando a las personas a optar por opciones de alimentación más saludables con atributos que promueven el estado físico, presentes en suplementos, productos para la belleza e incluso alimentos para mascotas; para los consumidores que están dispuestos a pagar por ellos (Euromonitor Internacional, 2017, p. 48).

Esta tendencia tiene gran incidencia en el plan del restaurante puesto que las personas han demostrado gran interés en los alimentos de sus mascotas y de ellas mismas, es así como el restaurante se preocupará por brindar alimentos saludables y de calidad tanto a sus comensales como para las mascotas.

El desafío del cambio climático.

El fuerte cambio climático y el aumento del nivel del mar será una de las mayores amenazas para las poblaciones en los próximos cinco años y más allá, afectando los cultivos de alimentos y por ende los precios de estos (Euromonitor Internacional, 2017, p. 48). Lo anterior afecta el restaurante en sus costos de producción, los cuales tienen incidencia en el precio y en el margen de utilidad.

Un futuro incierto.

Las personas tienen siempre un grado de incertidumbre, debido a la falta de seguridad de lo que vaya a pasar a través del tiempo, tanto en política como en economía y demás aspectos, lo que tiene efecto sobre los consumidores que, a la vista de los tiempos inciertos, buscan tener más precaución al tomar decisiones de compra (Euromonitor Internacional, 2012, p. 1).

Es por lo anterior que se toma en cuenta esta tendencia ya que a partir del momento en que se desarrolla este plan de negocio no se tiene un futuro cierto, por el contrario, se desconoce lo que podrá suceder en el país en los próximos años en temas de regulaciones y normas que puedan afectar el funcionamiento del restaurante.

Un mundo más conectado.

Actualmente tener acceso a internet es cada vez más fácil y los consumidores buscan comodidad y mayor rapidez. Además, los sitios de medios sociales, como Facebook y Twitter, están cambiando la forma en que las personas interactúan entre sí, por lo que una estrategia de medios sociales con éxito será una prioridad para las empresas a nivel mundial (Euromonitor Internacional, 2012, p. 2). Es por esto por lo que en el restaurante se implantará

una estrategia de medios sociales que ayuden a la promoción y divulgación del restaurante, además de generar fidelización por medio del Marketing.

Un mundo de recursos limitados.

Se presenta la disminución de recursos y el crecimiento poblacional lo cual genera que escaseen los recursos como alimentos, agua, entre otros (Marroquín, s.f., p.1). Lo anterior afecta el restaurante en sus costos de producción que tienen incidencia en el precio y el margen de utilidad.

Cultura y tolerancia.

La nueva conciencia de la tercera generación de los Derechos Humanos —los derechos culturales o derechos a la diferencia— genera mayor sensibilidad en cuanto al trato de forma más respetuosa y tolerante; lo que tiene incidencia en el restaurante ya que en este se presenta la tolerancia hacia la aceptación e interacción con los animales en un establecimiento gastronómico (Marroquín, s.f., p. 8).

Mercado gastronómico en Colombia.

De acuerdo con Claudia Barreto, presidente de ACODRES, el sector gastronómico en el país ha crecido, en el año 2015 el sector de hostelería en el cual se encuentran los restaurantes presentó un crecimiento superior al 12%, del cual el 3,5% perteneció a la industria de alimentos y bebidas, además resaltó que cada mes se abren alrededor de quince o veinte restaurantes en el país (Confidencial Colombia, 2016).

De igual forma, reveló que las tendencias que se presentan en el sector se encaminan hacia la comida vegetariana, orgánica o fusión, sin embargo, recalcó que en Colombia existen consumidores para todos los gustos (Confidencial Colombia, 2016).

Por otro lado, cabe resaltar que la ciudad de Bogotá región, se posiciona como la plataforma ideal ante inversionistas extranjeros, en Alimentec 14 empresas extranjeras del sector de alimentos procesados y bebidas ponen su mirada en Colombia, atraídas por su mercado interno, el creciente poder adquisitivo de los consumidores locales y el alto potencial de crecimiento de la industria (Feria Alimentec, 2016).

Preferencias en alimentos.

En cuanto a la tendencia en preferencias de alimentos, los naturales son los más buscados por los consumidores, hay una preferencia de más de 45% por los alimentos totalmente naturales; y un favoritismo, superior a 40% para los productos que no tienen o tienen una cantidad limitada de azúcar, y para aquellos que no poseen ingredientes artificiales. En los consumidores se presenta una conciencia de comer verde, saludable y comida local (La república, 2016).

De acuerdo con esta tendencia, el director de *Innova Market Insights*, Jorge Sarasqueta, destacó en la feria Alimentec 2016 que: “el reto de la industria de alimentos en el mundo es convertir los ‘alimentos prohibidos’ en alimentos saludables, lo clave es darle a la gente lo que quiere, pero cambiarle el chip. Se trata de pensar en preparaciones y combinaciones saludables que no excedan calorías y grasas, complacer al consumidor hará que el negocio sea más rentable” (Feria Alimentec, 2016).

Mascotas como parte de las familias colombianas.

En Colombia, una encuesta auspiciada en 2015 por FENALCO arrojó que el 37% de los hogares colombianos tienen mascota, de dicho porcentaje el 69% son perros, como consecuencia en el país el valor promedio de la producción de comida para perros ha sido alrededor de \$600'000.000, no obstante, se ha dado un incremento en la demanda de

servicios funerarios, juguetes, ropa, hoteles, restaurantes y spas (Dinero, 2015; El Espectador, 2015; Meléndez, K., 2015; Ramírez, M., 2015).

Desempeño del sector.

Indicadores sectoriales de liquidez.

Razón corriente.

Este indicador muestra que el sector ha tenido un progreso ya que cada año la relación es más cercana a 1. Se puede afirmar, que en promedio el sector cuenta con 0,969 pesos para respaldar cada peso de sus pasivos a corto plazo ([Ver tabla 3](#)).

Prueba ácida.

En cuanto a la prueba ácida, esta luce un poco estable en el análisis anual. Por lo tanto, se observa que en promedio el sector cuenta con 0,801 pesos de activos líquidos –sin tener en cuenta los inventarios- para responder por cada peso de los pasivos corrientes ([Ver tabla 4](#)).

En el gráfico, se observa la comparación entre los indicadores anteriormente mencionados y se evidencia que ambos tienen un comportamiento similar y que además su conducta es muy estable, incluso en algunos periodos está muy cerca de ser constante ([Ver figura 3](#)).

Indicadores sectoriales de actividad.

Periodo promedio de inventarios.

Según los resultados obtenidos de este indicador, se puede ver que el número de días necesarios para vender los inventarios ha ido aumentando, situación que es poco favorable para el sector, en el 2012 se requerían de 25 días, mientras que, en el 2015; 31 días. Por lo

que se observa que en promedio se han requerido 28 días para vender el inventario ([Ver tabla 5](#)).

Rotación de activos fijos.

En lo que respecta a la rotación de los activos fijos, se observa que durante los años analizados este se comportó de manera casi estable. Por lo tanto, se puede decir que, por cada peso invertido por el sector en activos fijos, se están generando 7 pesos de ventas ([Ver tabla 6](#)).

Rotación de activos totales.

Se observa que este indicador ha venido cayendo a través de los años respecto a la situación que se presentaba en el 2012. Así, se evidencia que por cada peso de los activos totales se están generando 1,59 pesos de ventas para el sector ([Ver tabla 7](#)).

Periodo promedio de cobro.

En cuanto a la gestión de cobro, se evidencia que en los últimos años el periodo ha oscilado entre los 32 y los 36 días. No obstante, haciendo un promedio se observa que las empresas del sector tardan 35 días en realizar el cobro de las cuentas por cobrar ([Ver tabla 8](#)).

En el gráfico de los indicadores de actividad, es posible visualizar la rotación de activos fijos y la actividad de activos totales, sin embargo, cabe aclarar que la rotación de activos fijos presenta un mejor desempeño ([Ver figura 4](#)).

En cuanto a los días promedio de inventarios, se observa que esta gestión se hace en un periodo más corto respecto a la gestión de cobro, no obstante, para el año 2015, se ve como se ha ido homogeneizando el periodo promedio de inventarios y el periodo promedio de cobro.

Indicadores sectoriales de endeudamiento.***Endeudamiento total.***

Por medio del indicador de endeudamiento total se evidencia que del activo total del sector en promedio el 59,22% es financiado, es decir este es el porcentaje en el que el sector utiliza dinero prestado. De igual forma, por medio de la tabla vemos que a través de los años ha ido aumentando este porcentaje de 51,60% en el 2012 a 61,28% en el 2015 ([Ver tabla 9](#)).

Razón de cobertura de intereses.

A través de la tabla se evidencia que las compañías generaron durante los periodos una utilidad operacional 0,811 veces mayor a los intereses pagados. Por medio de este indicador se establece la incidencia de los gastos financieros sobre las utilidades del sector ([Ver tabla 10](#)).

En la gráfica se muestran los indicadores de endeudamiento, vemos que los valores son distintos ya que uno de ellos se expresa en porcentaje y el otro es una razón, además que el indicador de endeudamiento es más estable mientras que el de razón de cobertura ha ido decreciendo a través de los años, es decir en el sector los intereses han ido bajando su participación en las utilidades ([Ver figura 5](#)).

Indicadores sectoriales de rentabilidad.***Margen bruto.***

De acuerdo con lo mostrado en el margen bruto, se puede interpretar que se obtiene un margen de utilidad del 54,50% por cada peso en ventas después que las empresas cubrieron sus costos de ventas. Además, se observa que en el año 2015 se obtuvo un margen más alto,

lo cual indica que las empresas tuvieron un bajo costo en la producción de sus productos y servicios ([Ver tabla 11](#)).

Margen operacional.

En cuanto al indicador de margen operacional este nos indica la cantidad que se obtiene de utilidad por ventas en los productos o servicios a los que las empresas se dedican, es decir para las que están creadas. En promedio, el sector tuvo un margen operacional del 3,66% ([Ver tabla 12](#)).

Margen neto.

En el sector queda en promedio 1,66% de ventas luego de restar los costos, gastos e impuestos. En esta tabla se evidencia que ha ido aumentando el porcentaje de cada peso en ventas, de 1,77% en el año 2012 a 3,01% en 2015, sin embargo, se presenta un margen muy bajo para el año 2014, del 0,33% ([Ver tabla 13](#)).

Rendimiento del patrimonio.

En lo que respecta al rendimiento del patrimonio, los socios de las empresas del sector han obtenido un rendimiento sobre su inversión de 5,98%, 6,27%, 1,35% y 12,34% para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente ([Ver tabla 14](#)).

Rendimiento del activo total.

De acuerdo con los datos, el sector tuvo un rendimiento sobre su activo del 2,64%, es decir que mostró capacidad de producir utilidades independientemente de su forma de financiación ([Ver tabla 15](#)).

En el gráfico se ilustran los indicadores de rentabilidad expuestos y explicados anteriormente, en éste se muestra que el margen bruto tiene un mayor porcentaje y que los

demás márgenes tienen un comportamiento similar, en el que disminuye en el año 2014 y aumenta su desempeño en el año 2015 ([Ver figura 6](#)).

Análisis estratégico del sector.

Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sector.

En la matriz DOFA se identificaron algunas fortalezas como el personal calificado, los precios competitivos, el empleo que genera el sector y la infraestructura, sin embargo, no hay innovación en los platos para que Colombia sea conocida como potencia gastronómica.

En cuanto a las oportunidades se encuentra la amplia variedad de frutas y verduras, el crecimiento del sector, las nuevas tendencias y el creciente turismo gastronómico.

Finalmente, como amenaza se encuentra la alta competencia y estacionalidad ([Ver tabla 16](#)).

Análisis legal

Aspectos legales para la creación de empresa.

De acuerdo con la ley 905 de 2004 de la legislación colombiana y de las definiciones dadas en su artículo segundo, esta empresa estaría clasificada como una microempresa debido a las características de la planta de personal y de los activos totales del negocio.

Por otro lado, es de recalcar que es indispensable para el desarrollo de la actividad la existencia de un establecimiento de comercio dentro del cual será posible encontrar bienes corporales como los inventarios, equipos y mobiliarios; y bienes incorporeales como el nombre y la enseña comercial, los clientes y los derechos y obligaciones mercantiles.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha seleccionado el nombre comercial *Barking Place*, cuya

disponibilidad fue verificada a través de los servicios en línea ofrecidos en el sitio web de la Cámara de Comercio de Bogotá ([Ver imagen 1](#)).

En adición, se sugiere la creación de una sociedad colectiva razón por la cual es importante tener en cuenta las características establecidas en el título tercero del Decreto 410 de 1971 -actual Código de Comercio en Colombia-. Algunos de los aspectos más relevantes son:

- Se constituye a partir de escritura pública o documento privado.
- La duración de la sociedad queda estipulada en el documento de constitución.
- El capital de la sociedad es proveniente del aporte de los socios.
- La responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada.
- La razón social debe ser construida con el nombre completo o el apellido de alguno o algunos de los socios seguido de las expresiones “y compañía”, “hermanos”, “e hijos”, u otras.
- La administración de la sociedad corresponderá a todos y a cada uno de los socios.

Así, luego de hacer la respectiva consulta de homonimia, se propone el uso de la razón social “Másmela, Uparela & CIA” para la constitución de la sociedad la cual deberá hacerse mediante los siguientes tramites (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013):

- Trámites registrales:
 - *Escritura pública*. En la que se deberá especificar: nombres, apellidos, identificación, nacionalidad y domicilio de los socios; tipo de sociedad, razón social y domicilio principal; objeto social, vigencia y capital social; términos y

formas de convocar a la junta de socios; fechas para realización de inventarios, estados financieros y distribución de utilidades; y causales de disolución.

- *Inscripción en Cámara de Comercio.*
- *Registro mercantil.*
- *Matricula mercantil.* Se deberá contar con el formulario de Registro Único Empresarial y Social [RUES], el formulario de Registro Único Tributario [RUT] y el formulario de Registro con otras entidades. Cabe resaltar, que esta matricula deberá renovarse anualmente entre los meses de enero y marzo.
- *Registro de libros contables.*
- *Apertura de cuenta corriente.*
- Trámites específicos:
 - *Certificado del uso del suelo.*
 - *Certificado de condiciones de sanidad.*
 - *Certificado de seguridad y prevención.*
 - *Certificado de condiciones ambientales.*
 - *Certificado de SAYCO Y ACIMPRO*
- Trámites laborales:
 - *Afiliación en la caja de compensación familiar.*
 - *Afiliación en EPS.*
 - *Afiliación en ARP.*
 - *Registro de contratos laborales.*

([Ver Tabla 17](#)).

Normas y resoluciones.

En cuanto a otros aspectos legales, en *Barking Place* han de tenerse en cuenta todas las leyes, resoluciones y decretos que correspondan. Una de ellas es la Resolución 2674 de 2013 en la que se establecen los requisitos sanitarios que serán guía en los procesos y establecimiento de estándares en el restaurante. Teniendo en cuenta que dentro del establecimiento se procesarán, prepararán y comercializarán alimentos, en cuanto a lo relacionado a la edificación e instalaciones, la cocina y otros lugares en los que se lleven a cabo procesos de producción estarán aislados en pro de garantizar la inocuidad de los platos que allí se servirán.

En adición, todos los materiales que serán empleados para la adecuación y decoración del establecimiento serán de colores claros, materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección lo que ayudará a mantener un mayor nivel de higiene y control de plagas. Así mismo, obedeciendo al numeral 2.7 del capítulo I art.6, las mascotas que se atiendan en el restaurante tendrán un espacio dedicado, debidamente cerrado y aislado del lugar de producción con el fin de evitar contaminación en los alimentos. Por otro lado, se dispondrá de agua potable y de calidad en las instalaciones para la preparación de alimentos y para el uso de los clientes. Ahora, en lo que respecta a la disposición de residuos líquidos y sólidos, se establecerán procesos de manejo que prevengan al máximo los riesgos de contaminación y que aporten a la higiene de las cocinas y demás instalaciones. En adición, se contratará únicamente al personal que este certificado y que cumpla a cabalidad con los requisitos médicos, de educación y capacitación como se especifican en la definición de perfiles, así como deberá conocer y aplicar todas las prácticas de higiene y medidas de

protección que garanticen la alta calidad e inocuidad de las preparaciones. (Resolución 2674, 2013).

Además, se contemplará el Decreto 1072 de 2015 en el que se establece el Sistema de seguridad y salud en el trabajo. En este se contemplan todas las disposiciones generales sobre el contrato de trabajo, la jornada laboral, las vacaciones, cesantías, uniformes, sanciones, entre otros aspectos (Decreto 1072 de 2015).

De igual forma se tendrán en cuenta las siguientes normativas a mencionar:

- Ley 9^{na} de 1979 en la que obliga a contar con un Programa de salud ocupacional en el trabajo.
- Resolución 2400 de 1979 que establece las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Estudio de mercado

Para el desarrollo de este capítulo, se considera necesario definir algunos aspectos. En primera instancia, se debe desarrollar el concepto de estudio de mercado, éste hace referencia a la recopilación y análisis de información, realizados de forma sistemática para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Cabe resaltar, que esta es una potente herramienta que apoya el proceso de obtención de insumos para de manera posterior establecer políticas, objetivos, planes y estrategias que vayan de la mano con los intereses de las empresas (Muñiz, R., 2014).

En adición, la realización de un estudio de mercado adecuado contribuye al aumento del beneficio de la compañía pues es posible adaptar mejor el portafolio de productos a los

requerimientos de la demanda, perfeccionar los métodos de promoción, hacer más eficaz el sistema de ventas, reevaluar los objetivos previstos periódicamente, entre otros (Muñiz, R., 2014).

Así, el estudio de mercado comprende cuatro aspectos esenciales: en primer lugar, se encuentra el diagnóstico de los datos que se requieren, luego está el cómo obtenerlos y analizarlos, posteriormente hay que definir si los datos están científicamente determinados, es decir, si son objetivos o no, y finalmente, se hace necesario determinar si los datos son útiles para la toma de decisiones en base a reducir el riesgo a equivocarse (Ferré Nadal, J., Ferré Trenzano, J., 1996, pp. 17-20).

Para realizar el estudio de mercado se requieren de instrumentos de recolección de datos, dentro de los cuales se encuentran las encuestas y las sesiones de grupo. En cuanto al primer instrumento, éste es un método muy importante en la investigación y para estudios exploratorios y descriptivos, éste es un procedimiento que permite obtener datos de forma sistemática. A través de la encuesta se da un registro de datos y la posibilidad de estudiar a una población. Por medio de las encuestas se alcanzan diferentes fines como la captación de información de las personas que se desean y el conocimiento de opiniones creencias, actitudes, expectativas, valoraciones y percepciones de estas (Grasso, 2006, pp. 13-14).

Dentro del tipo de encuestas se encuentran las semiestructuradas, estas tienen como objetivo obtener información directa de una persona o un grupo de personas por medio de una serie de preguntas cerradas y abiertas, además por ser de carácter semiestructurado permiten evaluar a fondo cuestiones cualitativas (Grasso, 2006, pp. 15).

Por otro lado, las sesiones de grupo o también conocidas como *Focus-Group*, es un método cualitativo y se definen como una reunión en la que participan un grupo de personas, de 10 a 12, que deben tener características similares mas no deben ser conocidos, en dicha reunión se conversa un tema previamente establecido. Dentro de la reunión debe existir una persona que se denomina moderador, éste se encarga de iniciar la discusión y darle orden a fin de cumplir los objetivos planteados (Namakforoosh, 2005, p. 114).

Producto / Servicio.

Necesidades.

La necesidad que será satisfecha a través de la creación de un restaurante *Pet-friendly* será, en primer lugar, la insuficiencia de establecimientos gastronómicos que permitan la tenencia de animales dentro de las instalaciones y, en segundo lugar, proveer servicios para mascotas de alimentación, entretenimiento y *Pet shop*.

Deseos.

De acuerdo con Peder (2015) -retomando lo mencionado anteriormente en la introducción de este documento- se ha identificado en las personas el deseo de pasar mayor tiempo con sus mascotas dentro y fuera de sus viviendas. Lo anterior, como resultado de que dichos animales de compañía han trascendido su papel dentro de las familias, y en la actualidad muchos han pasado a ser un miembro vital dentro de las mismas.

Actualmente, es mayor el número de familias que han llegado a reemplazar sus hijos con algún animal doméstico como una manera de aliviar los síntomas del síndrome del nido

vacío, cuya ocurrencia se da en el momento que los hijos abandonan su hogar asumiendo su independencia y se crea una afectación en la salud emocional de los padres (Lugones, 2000).

Por lo tanto, con esta idea de negocio se busca cumplir el deseo de dichas personas de que sus mascotas sean reconocidas y tratadas como miembros de sus familias y se les brinde un trato especial y diferenciado.

Características.

Las características técnicas que van a facilitar la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de los deseos anteriormente enunciados son:

- Personal capacitado en servicio a la mesa y personal de apoyo con conocimiento en manejo de mascotas.
- Mesas que permitan a los comensales y sus acompañantes estar cómodos.
- Zona de parque para mascotas equipada con túneles, otras pruebas de destreza, aparatos de ejercicio y papeleras expendedoras de bolsas.
- Carta basada en los platos más característicos de la comida internacional, variedad de bebidas y cafés.
- Carta de pasabocas y alimentos aptos para el consumo animal.

Atributos.

Teniendo en cuenta lo descrito de manera preliminar, se pretenderá que los clientes reconozcan el restaurante como un lugar que se caracteriza por su oferta gastronómica internacional para comensales, la oferta de alimentos especiales y de calidad aptos para consumo animal, adicionalmente, reconocido por prestar un servicio especial y de calidad

tanto para personas como para las mascotas y por disponer de un espacio destinado para juegos y esparcimiento de las mascotas y *Pet shop*.

Análisis situacional.

Estudio de mercado.

Encuestas.

Con el objetivo de conocer las expectativas y las opiniones de los clientes potenciales del restaurante con tendencia *Pet-Friendly* se realizaron encuestas semiestructuradas a personas que tienen mascotas y que estarían interesadas en la creación de este tipo de restaurante.

Para efectos metodológicos se realizó una prueba piloto por medio del servidor *Survey Monkey* ([Ver apéndice 1](#)). Esta se aplicó a treinta personas y su divulgación fue por medio de redes sociales, su interpretación ([Ver apéndice 3](#)) ayudó a identificar las falencias que tenía y a realizar los ajustes necesarios para la encuesta real en la que a través de las preguntas se quiere conocer el mercado del negocio, su grupo de edad, sus conocimientos previos, sus intereses gastronómicos y de servicios extras para las mascotas, sus expectativas en cuanto a precios y la ubicación que considerarían óptima para el restaurante ([Ver apéndice 5](#)).

Sesiones de grupo (Focus Group).

En primera instancia se realizó el protocolo de sesión de grupo en el que se establecieron los objetivos a cumplir en el mismo, los participantes, el número de sesiones, las preguntas, entre otros aspectos importantes para tener en cuenta al momento del desarrollo de la sesión ([Ver apéndice 4](#)).

El grupo de enfoque que se llevó a cabo contó con la participación de un grupo de 10 personas entre las cuales se encontraban personas que tenían mascotas, personas que no tenían mascotas e incluso una persona que considera que tiene una fobia hacia los perros. Durante el desarrollo de la sesión, los participantes manifestaron lo que tenían como imaginario del término *Pet-Friendly* y por qué consideraban importante tener un espacio para compartir con las mascotas. Además, algunos contaron sus experiencias previas en establecimientos *Pet-Friendly* (Focus Group, noviembre 9 de 2016).

En cuanto a los servicios requeridos, en el grupo de enfoque se mencionaron servicios de alimentación, servicios de peluquería y spa y servicios de recreación y juegos para los animales, y recalcan que en lo que respecta a las características del lugar, este debería contar con algunas zonas al aire libre y debe ser amplio para evitar tensiones sobre las mascotas y comensales. Además, manifestaron que deben tenerse limitantes como tamaño y aseo de los animales. También consideran necesaria un área para que las mascotas pueden hacer sus necesidades y que las mismas porten elementos de seguridad como bozal y correa y que se verifique el estado de salud de las mascotas admitidas (Focus Group, noviembre 9 de 2016).

Por último, dentro de las expectativas al momento de visitar un establecimiento de este tipo se encontraron: que se ofrezcan servicios tanto a personas como a animales, que el espacio este en óptimas condiciones de aseo, que se promueva un mensaje de respeto y convivencia con los animales y finalmente que haya un espacio también para personas que quieran ir a disfrutar de la oferta gastronómica sin necesidad de llevar una mascota o tener interacción directa con ellas (Focus Group, noviembre 9 de 2016).

Análisis del consumidor.

De acuerdo con la información recolectada se identificó que el mercado objetivo serán hombres y mujeres entre los 20 y los 29 años principalmente, que cuenten con un nivel de ingresos medio-alto—dicha información se pudo inferir a partir de la disposición de pago--, y que tengan mascotas o simplemente que gocen de la compañía de estas. Por otro lado, los servicios más demandados dentro de múltiples opciones fueron: en primer lugar, Pasabocas y otros (64%), seguido por parque de juegos (60%), dejando los servicios de peluquería, spa y guardería con un 32% y finalmente los servicios veterinarios solo tuvieron una participación del 23%, cabe aclarar que los usuarios tenían oportunidad de seleccionar más de 1. En adición, la disposición a pagar por dichos servicios es de entre \$26.000 y \$30.000 y en cuanto a la disposición a pagar por los servicios gastronómicos es de entre \$31.000 y \$45.000, lo que se puede traducir en un gasto promedio de \$50.000 ([Ver apéndice 6](#)).

Análisis de competencia.

En 2017, año en el que se hizo el presente análisis, se evidenció la existencia de diferentes tipos de restaurantes en la ciudad de Bogotá que ofrecen servicios para las mascotas, por un lado, algunos dirigidos solo para los animales como restaurantes, veterinarias, Spa's, entre otros, y, por otro lado, algunos que están dirigidos para las personas pero que permiten la permanencia de los animales en lugares restringidos como terrazas.

Específicamente en la ubicación elegida para el restaurante, Usaquén, se encuentran varios restaurantes *Pet-Friendly*. La mayoría de estos restaurantes permiten tan solo el ingreso de las mascotas mas no tienen un servicio dirigido para ellas, se encuentran restaurantes, cafés y bares como: Gigi's WineMarket, Amarti, Felinos, Rock & Roll Circus,

7.16, Chalet Suizo, Crepes & Waffles, Dashi Sushi, Beirut, entre otros (Dog Friendly en Bogotá, s.f.).

Asimismo, en Usaquén se encuentra un restaurante dirigido únicamente para las mascotas: Pixie. Este es un lugar que ofrece alimentos saludables para los animales, allí sus dueños pueden llevarlos, pero la oferta de alimentos es únicamente para las mascotas (Pixie, s.f.).

Por otro lado, en Usaquén se encuentran cerca de veinticinco restaurantes con oferta de comida internacional según el portal Restorando que reúne restaurantes de Colombia (Restorando, s.f.). Lo anterior se considera como un aspecto importante ya que representa una competencia para el restaurante con tendencia *Pet-Friendly*, ya que este ofrecerá a sus comensales comida internacional.

Por lo anterior, debido a que no se logró identificar un establecimiento con la misma propuesta de valor de *Barking Place*, no fue posible identificar un competidor directo del negocio. No obstante, para efectos del estudio de las fuerzas de mercado, el perfil competitivo y para determinar aspectos como precio y posicionamiento serán tomados los competidores mencionados anteriormente.

Cuantificación de la demanda.

Para determinar el tamaño y valor de la demanda del restaurante, en primer lugar, se tuvo en cuenta que según las proyecciones de población hechas por el DANE para el año 2017 habrá 2'974.008 habitantes en la ciudad de Bogotá (DANE, 2010).

Adicionalmente, el Observatorio de Desarrollo Económico -basado en las estadísticas de pobreza y desigualdad publicadas por el DANE- estimó que aproximadamente 817.000 personas estarían en condición de pobreza monetaria (Hoyos, D., 2016). Cabe aclarar, que para efectos de este cálculo se supondrá que dichas personas están en edad productiva. Por otro lado, según lo mencionado anteriormente, la encuesta hecha por FENALCO sobre la industria de servicios para mascotas arroja que el 37% de los hogares tienen mascota y que 69% de estos con perros (Dinero, 2015; El Espectador, 2015; Meléndez, K., 2015; Ramírez, M., 2015).

Así, los datos anteriores serán tomados como un aproximado para la determinación de la demanda dado que no se conocen datos al respecto por persona. Entonces, luego de haber hecho una segmentación teniendo en cuenta las variables ya mencionadas, se estima que el tamaño de demanda es de 550.684 personas, que teniendo un gasto promedio de \$50.000 representarían un valor de 27'534.200.000.

Finalmente, teniendo definido el tamaño de la demanda, se espera que el restaurante pueda capturar entre el 3% y 4% que serían aproximadamente 20.000 personas. Para lograr esto, durante el desarrollo de este documento se determinará la capacidad necesaria para cubrir la demanda y las estrategias para llegar a la misma.

Matriz de evaluación de factores externos.

A través de esta matriz se permiten identificar oportunidades y amenazas en los ámbitos económico, social, político y competitivo. Para el restaurante, se identificaron amenazas importantes como la tendencia al alza de la TRM y el poder adquisitivo del mercado

objetivo, de igual forma se presentó una amenaza menor, el desempleo, por medio de estas amenazas se permite medir el nivel y capacidad de respuesta de la empresa.

En cuanto a las oportunidades, se encontraron oportunidades menores como el énfasis en los derechos y la protección de animales, la trascendencia de los perros dentro de la sociedad y las familias actuales y los restaurantes cercanos con características similares al del caso de estudio.

Además, se identificaron oportunidades importantes dentro de las cuales están el crecimiento del sector y de los establecimientos *Pet-Friendly*, el síndrome del nido vacío, el aumento de tenencia de mascotas, la ubicación del restaurante y los servicios limitados para las mascotas en establecimientos *Pet-Friendly*. Cada una de las oportunidades fueron medidas según el nivel de aprovechamiento que el restaurante pueda tener de cada una de las circunstancias que se presenten y que haga de estas una ventaja frente a los demás ([Ver tabla 18](#)).

Matriz análisis de las fuerzas de mercado.

En esta matriz se evaluaron diferentes aspectos como el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, el nivel de rivalidad y barreras de entrada. Así, se identificó que la fuerza de negociación del proveedor tiene una mayor valoración al igual que los sustitutos y la rivalidad. ([Ver tabla 19](#)).

Matriz del perfil competitivo.

Por medio de la matriz del perfil competitivo se permiten observar las fortalezas del restaurante frente a sus competidores en cuanto a la oferta de alimentos de calidad, tanto para los comensales como para las mascotas, cosa que sus competidores no tienen, cada uno tiene la oferta de alimentos para uno de los clientes, comensales y mascotas, mas no para ambos, adicionalmente, se presenta un gran ventaja frente a los demás ya que en *Barking Place* se contará con un espacio dedicado para el esparcimiento de los perros. En cuanto al precio, este es un aspecto al cual se le debe prestar atención y medir su desempeño frente a los dos competidores ([Ver tabla 20](#)).

Posicionamiento.***Enfoque estratégico.***

El negocio estará enfocado en garantizar productos de la más alta calidad, lo que implica que en cuanto a proveedores de todo tipo de materias primas e insumos la calidad de estos estará antes que otros factores de decisión. Además, se buscará ser reconocido por cada uno de los atributos por esto es indispensable contar y mantener las características técnicas que permitan a los clientes percibir dichas particularidades cada vez que acudan al restaurante. Así mismo, se contará con personal idóneo que brinde a los consumidores siempre el mejor servicio y experiencia. Finalmente, el diseño de las instalaciones será uno de los factores diferenciadores más fuertes, puesto que estas responden tanto a las necesidades de los comensales como a las necesidades de las mascotas que sean llevadas al establecimiento.

Propuesta de valor y factores de diferenciación.

De acuerdo con las preferencias y a las respuestas consignadas en las encuestas por parte de los clientes potenciales, se determinó que la oferta gastronómica del restaurante será de comida internacional la cual hace referencia a la introducción de la cultura gastronómica de diferentes países, por esta razón se origina una combinación de sabores, olores y características.

De igual, se determinó que para las mascotas se ofrecerá un servicio de pasabocas y alimentos, al igual que un espacio único para ellos en el que se instalará un parque de juegos, logrando así brindar un servicio completo.

Enunciado de posicionamiento.

El restaurante es un establecimiento gastronómico *Pet-friendly* de comida internacional que ofrece servicio de pasabocas, alimentos y zona de juegos para perros a quienes deseen compartir una exquisita comida sin dejar a su perro de lado y que además quieran que el mismo sea tratado de una manera especial.

Precio.

Precio óptimo.

Para la definición del precio óptimo se realizó un mapa de valor en el que inicialmente se cuantificaron cada uno de los atributos de acuerdo a la importancia que tenían, se determinó que los más importantes serían el espacio de esparcimiento para las mascotas y el servicio de calidad, especial y personalizado, posteriormente se calificaron a dos de los competidores

más fuertes, Bruna que es un restaurante *Pet-Friendly* y *Pet-Gourmet* que es una tienda de pastelería y pasabocas para mascotas, de acuerdo a esta evaluación se obtuvo una calificación ponderada de 3,50 para ambos establecimientos.

Adicionalmente, se sacaron los precios promedio de los competidores, y se obtuvo el UVM, el cual determinó que se podría cobrar \$2.549 por cada punto obtenido en la calificación ponderada de nuestra marca.

Se realizó la cuantificación de los atributos, que sería la misma que en el mapa de valor de los competidores, además se hizo la calificación de los atributos en nuestro restaurante, ésta de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas, lo cual arrojó 5,67 como calificación ponderada.

Finalmente se multiplicó el UVM de los competidores (\$2.549) con la calificación ponderada del restaurante (5,67) dando como resultado \$14.444 como precio justo de mercado ([Ver tabla 21](#)).

Políticas de descuento.

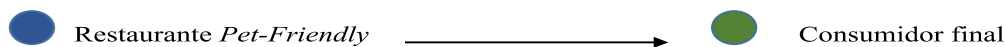
En cuanto a las políticas de descuento, se implantarán en el restaurante horas de *Happy Hour*, en las que se motive a los clientes al consumo de los alimentos y bebidas en horas y días en los que no haya mucho movimiento en el establecimiento. Además, se podrán aplicar descuentos en algunos artículos que se vendan en el *Pet-Shop* o en la pastelería, pasabocas y alimentos que estarán a la venta para los perros. Estas políticas de descuento se encuentran encaminadas a mejorar el conocimiento y las utilidades futuras de la empresa.

Lineamiento y estrategias de precio.

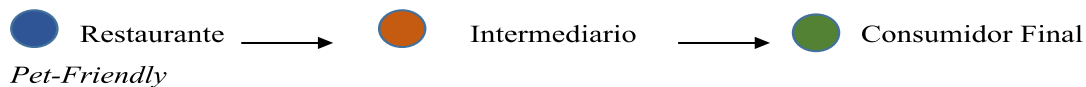
En cuanto a los lineamientos y estrategias de precio, en el restaurante se mantendrán los mismos precios durante el año, ya que se manejará una carta en la que se exponen los platos y precios de cada uno. Sin embargo, habrá políticas de descuento que se manejarán en ciertos días o épocas del año.

Distribución.***Definición del canal de distribución.***

En el restaurante se manejará principalmente un canal de distribución corto o directo ya que es el restaurante el productor, quien presta el servicio directamente al consumidor sin intermediarios.



Sin embargo, también se podrá manejar un canal a una etapa, ya que pueden existir intermediarios como *Uber Eats*, *Rappi* y otras plataformas que ofrezcan al consumidor final el llevar hasta sus domicilios el producto, por ende, éste no se consumiría en el restaurante y el servicio no sería prestado de forma directa.



Definición de intermediarios.

Como ya se mencionó anteriormente, podrían presentarse algunos intermediarios o Ciberintermediarios que lleven nuestro producto hasta el consumidor final, algunos de ellos podrían ser *Rappi*, *Uber Eats*, *Domicilios.com*, entre otras aplicaciones, que ofrecen la posibilidad de llevar a domicilio los productos. A pesar de que la idea del restaurante es tener un contacto directo con el consumidor para prestar un servicio de alta calidad y personalizado, además de atender de forma especial a las mascotas, no se descarta la posibilidad de participar en estas aplicaciones, de esta forma se podría llegar a otro tipo de consumidores con bajos costos de distribución.

Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución del restaurante es una distribución exclusiva, esto debido a que tenemos un único punto de venta, además de esto, el establecimiento se encuentra dirigido a un nicho de mercado en específico que es el de personas que tienen mascota, específicamente perros.

Plan de mercadeo.

Objetivos de mercadeo.

Los objetivos de mercadeo en la fase inicial del restaurante serán:

- Capturar entre un 3% y un 4% de la demanda total durante los cinco primeros años de operación.
- Estimular un crecimiento de las ventas en un 10% para el segundo año.

- Ser parte del *top of mind* de al menos un 10% de los consumidores de servicios gastronómicos *pet-friendly*.

Estrategias de mercadeo.

Las estrategias con las que se pretende cumplir los objetivos anteriormente mencionados son:

- Promoción del restaurante por medios electrónicos y por medios impresos.
- Programación de jornadas de activación de marca.
- Creación de programas de descuentos y de fidelización de clientes.
- Pactar alianzas estratégicas con negocios *pet-friendly* y otros afines.
- Publicidad principalmente en medios electrónicos.
- Promoción mediante testimonios

Plan de actividades cuantificado.

En búsqueda del logro de los objetivos establecidos y del desarrollo de las estrategias propuestas se plantean las tácticas encontradas en el mapa estratégico ([Ver tabla 22](#)).

Plan de medios.

En términos de comunicación se usarán medios *Above the line* [ATL] y *Below the line* [BTL]; es decir, presencia y generación de contenidos en medios de comunicación de tipo publicitario, promocional e informativo. Así, se acudirá a la responsabilidad social para promover los valores de la compañía y acercar la comunidad, dentro de un proyecto que

proponga seguir fortaleciendo la unión entre especies y expansión cultural. Además, para el restaurante es de vital importancia que los clientes reconozcan el establecimiento por la calidad de sus productos y de la experiencia tanto de personas como de mascotas.

En adición, se considera importante resaltar que entre los canales de comunicación con más uso estaría el sitio web, siendo filtrado por medio de su contenido convergente en las plataformas de Facebook, Twitter e Instagram. Igualmente, se espera emitir comunicados y campañas vía e-mail dirigidos a personas interesadas en el sector gastronómico y la tendencia *pet-friendly*. También, cabe destacar que tanto el sitio web como el canal telefónico estará dispuesto para hacer un seguimiento a las inquietudes y sugerencias de los clientes.

Por otro lado, se acudirá a medios impresos para promocionar los servicios ofrecidos. Dicho material, se espera distribuir en distintos puntos neurálgicos de la ciudad, especialmente en la zona norte, y en veterinarias u otros con los que se tenga una alianza estratégica. Así, también se contempla en el largo plazo pagar publicidad en televisión y cuñas radiales con el propósito de mejorar el posicionamiento y de capturar una mayor parte de la demanda. Por último, se promocionará *Barking Place* en revistas especializadas de mascotas y de temas afines a la tendencia *Pet-friendly* con el fin de dar a conocer el restaurante a mayor número de personas y lograr captar mayor público.

Instagram.

El Instagram de la organización será utilizado para promover valores morales en relación con la protección animal. De igual modo, se quiere establecer el perfil como punto de referencia para quienes quieran conocer y compartir de su experiencia dentro del establecimiento. Con lo anterior, se busca que el contenido este enfocado a nuestros clientes generando sentimientos de pertenencia y fidelización a la marca.

Facebook.

La organización utilizará la cuenta de Facebook como su plataforma principal de difusión de la información. Por medio de esta, se buscará hacer puente con el sitio web, así como comunicar los servicios y novedades que se puedan presentar. Por otro lado, se implementará una plantilla que permita hacer reservaciones y comunicarse directamente con el establecimiento, es decir, se quiere que el perfil se vuelva además de informativo transaccional.

Twitter.

Por medio de frases y fotografías se quiere promover los beneficios de la experiencia en el restaurante, al mismo tiempo es el canal que se encargará de promocionar de manera breve, por medio hashtags, los cuales son los valores y los servicios que caracterizan la compañía.

En resumen, es de vital importancia para la empresa que tanto comensales como sus mascotas estén siempre a gusto y reconozcan el restaurante por la calidad de productos y de la experiencia. Por eso, se quiere crear esta imagen en la mente de los consumidores por medio del uso de las redes sociales ya que estas permiten mostrar la realidad de los momentos y de los servicios. Además, estas plataformas dejan cabida a la co-creación de la imagen que se busca, pues, aunque se desarrollaran contenidos por parte del restaurante también se contará con la participación de los clientes mediante opiniones y valoraciones. Por otro lado, es importante recalcar que se quiere acudir a Blogs pues se considera eficiente hacer uso de testimonios para transmitir el mensaje y de alguna manera vender la experiencia desde antes de la visita al restaurante.

Así, se han definido las siguientes acciones específicas que se pretenden ejecutar mediante las campañas propuestas:

- Crear contenidos publicitarios referentes a los servicios ofrecidos, a la experiencia de calidad y a la responsabilidad social.
- Utilizar a la población local como medio influenciador en los contenidos publicitarios
- Caracterizar y fidelizar a los clientes mediante la difusión de ideales morales, la buena cocina y el fortalecimiento de la relación con sus mascotas.
- Utilizar un lenguaje coloquial para acompañar las piezas ilustrativas con las que se mostrarán y venderán los servicios del restaurante.

También, es de recalcar la importancia del seguimiento del comportamiento de los contenidos publicados en las redes sociales principalmente por medio de *Likes*, *Engagement* -compromiso entre la marca y los usuarios-, *Sentiment Analysis* -actitud frente a las opiniones de los clientes-, visitas y seguidores. Para esto, algunas de las herramientas usadas para recoger y analizar las métricas son *Hootsuite*, *TweetReach* y *Social Bakers*.

Campaña en Facebook, Instagram y Twitter a partir de etiquetas (hashtags).

Con la puesta en marcha de esta campaña se espera mejorar el posicionamiento del restaurante a partir de las opiniones, fotos u otros contenidos publicados por los clientes en Facebook, Instagram y Twitter. Así, se espera impactar alrededor de 5.000 personas durante los primeros 6 meses de campaña generando de esta manera una gran cantidad de contenidos bajo etiquetas como #YoSoyPetfriendly, #PetfriendlyBogota, #GastronomiaPetfriendly, #BarkingPlace y #BarkingPlaceBogota. Con lo anterior, se busca fomentar un proceso de

creación de imagen y posicionamiento de marca mediante las experiencias de cada uno de los clientes.

Plan de acción comercial.

Estrategia comercial.

En concordancia con el plan de mercadeo presentado anteriormente, a continuación, se enumeran las estrategias de corte comercial que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos.

- Brindar un servicio de alta calidad a los comensales y a sus animales de compañía. Se debe transmitir la importancia que el cliente tiene para la organización.
- Lograr posicionamiento y reconocimiento en el mercado gracias a la propuesta de valor que hace que el restaurante se diferencie de otros con la misma tendencia.
- • Tener una presencia fuerte en redes sociales y contar con la participación de los clientes, lo que conlleva a la creación de una imagen desde los mismos comensales.

Proceso de venta.

En el proceso de venta se acudirá a un modelo estímulo-respuesta y también al modelo de solución de problemas. Con lo anterior se espera contar con todas las herramientas que permita lograr la mayor satisfacción del cliente. Así, lo primero que se debe contemplar es como se van a conseguir los clientes. Para esto, el restaurante en primera medida quiere atraer clientes mediante publicidad en redes sociales, publicidad en establecimientos de

comercio de actividades afines a la tendencia y mediante jornadas de activación de marca. Posteriormente, se espera que un gran porcentaje de nuevos clientes lleguen al restaurante gracias a las opiniones y recomendaciones hechas por otro cliente -ya sea personalmente o en redes sociales-. Sin embargo, cabe aclarar que se buscará mantener una presencia fuerte en redes sociales, que se espera entablar y fortalecer alianzas estratégicas y que se llevaran a cabo más jornadas de activación, aunque con una frecuencia menor.

En cuanto al trato hacia los clientes este debe ser siempre muy cordial y respetuoso. Para esto, el personal deberá ser extrovertido, amable, servicial, con disposición a la solución de inquietudes, con una vocación de servicio y con empatía hacia las mascotas. Por otro lado, es vital que el personal tenga un excelente conocimiento de la oferta gastronómica y del portafolio de servicios; y que tenga buenas habilidades en ventas, lo que involucra la capacidad de indagar las necesidades de los clientes para en caso de ser necesario hacer una sugerencia acertada. Así mismo, es necesario que el personal cuente con paciencia y demás habilidades para que se pueda desenvolver de manera exitosa en el manejo de objeciones.

Finalmente, para el restaurante es muy importante brindar un servicio de alta calidad incluso en la posventa. Por esta razón, se buscará que cada comensal deje su retroalimentación, ésta es un insumo relevante para los procesos de mejoramiento. De igual manera, una de las estrategias que aportarán al crecimiento es la fidelización de los clientes, razón por la que el seguimiento de clientes y el servicio posventa se vuelve vital dentro del proceso de venta.

Estructuración del área comercial.

Para el primer año de operación la fuerza de ventas estará compuesta por un capitán de meseros y dos meseros. El número de mesas disponibles inicialmente será 12 que aproximadamente pueden llegar a rotar 4.66 veces en un día, lo que puede traducirse en la atención de 233 sillas diarias, 6990 mensuales y 83.880 al año. Siendo así, y teniendo en cuenta que por ser un restaurante nuevo no se va a tener una ocupación del 100%, se espera que para el primer año se cuente con una ocupación del 51,5% que se traduciría en la venta de 120 sillas diarias, 3600 sillas mensuales y 43.200 sillas anuales.

Estudio técnico

Tamaño del proyecto.

Factores que determinan el tamaño del negocio.

Demanda.

Luego de haber hecho una segmentación teniendo en cuenta las variables necesarias para cuantificar la demanda, se estima que el tamaño de esta sea de 550.684 personas, que teniendo un gasto promedio de \$50.000 representarían un valor de 27'534.200.000. Así, se espera que el restaurante pueda capturar entre 2% y 2,5% de dicha demanda que serían aproximadamente 12.000 personas.

Además, se tuvo en cuenta la información obtenida en la investigación de mercados previa a la elaboración de este documento, donde se identifican características tanto de la demanda como de la competencia. En adición, se tuvo en consideración que el restaurante operara de lunes a domingo en un horario de 12:00pm a 7:00pm.

Determinación de la capacidad instalada y capacidad utilizada.

Así, se estableció que la unidad de medida del proyecto será el número de sillas ocupadas o vendidas en un día. Por consiguiente, se fijó que el número óptimo de sillas es de 50, teniendo en cuenta que el tiempo promedio por servicio es de 1.5 horas y que se espera una rotación inicial de 0,9 de lunes a viernes y de 1,5 durante los fines de semana. Lo anterior se traduce en cerca de 45 sillas/día para los días comprendidos entre lunes y viernes, y en 75 sillas/día durante los sábado, domingo y festivos. Teniendo como base lo anterior, se estima que la capacidad utilizada es de 32,60% en fines de semana y de 19,56% entre lunes y viernes.

Localización del proyecto.

Macrolocalización.

Se selecciona Bogotá, dado que esta ciudad es la capital del país y alberga la mayor población en edad productiva y con características cercanas a las del público objetivo.

Microlocalización.

A partir de los resultados obtenidos de la investigación de mercados, se identificó que la zona de mayor preferencia para el mercado objetivo del restaurante es Usaquén, exactamente en la zona de restaurantes de la localidad. Asimismo, luego de evaluar 3 posibles locales, se considera la Carrera 6 con Calle 119b como la ubicación más conveniente y apropiada para el negocio.

La localidad de Usaquén se ubica en el extremo nororiental de la ciudad de Bogotá, es la localidad número uno, esta tiene una extensión de 6.531,32 hectáreas. Esta localidad está

dividida en nueve Unidades de Planeamiento Zonal [UPZ] y tiene una población de 449.621 habitantes (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f., párr. 1).

Es importante resaltar que en esta localidad se encuentran alrededor de 22.952 empresas. Su suelo es usado en un 2,9% para el comercio y los servicios y según la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá Usaqué – Santa Bárbara “tiene como finalidad principal consolidar servicios globales, integrar virtualmente la ciudad región con el mundo y atraer inversión nacional y extranjera, por lo que las grandes edificaciones y proyectos inmobiliarios serán más frecuentes cada día en esta zona de Bogotá” (Dinero, 2015).

Como se mencionó anteriormente en esta localidad se encuentra una UPZ llamada Usaqué, esta ofrece una gran oferta cultural y gastronómica, además tiene gran patrimonio arquitectónico, es reconocida como una zona gastronómica de la ciudad de Bogotá y que atrae a gran número de turistas interesados en el turismo gastronómico. Este espacio comprendido entre las calles 114 y 121, ofrece propuestas de comida italiana, latinoamericana, tailandesa, peruana, colombiana entre otros, que pueden ser disfrutadas en la tarde o en la noche (Instituto Distrital de Turismo [IDT], 2015, pp. 62-63).

Además, la UPZ de Usaqué se incluye en una nueva ruta turística para Bogotá realizada por el IDT llamada “Usaqué: Cultura, Diseño y Sabor”, en esta ruta se describe este lugar como: “En torno a la plaza una gran oferta gastronómica que se encuentra ubicada en casas coloniales, que, por sus grandes espacios, han sido adaptadas por sus dueños para los restaurantes de la zona. Déjese tentar por el sabor de Usaqué y deguste en algunos de sus excelentes restaurantes las mejores propuestas de la gastronomía local, nacional e

internacional que ofrece Bogotá. En las tardes el mejor lugar para un café es Usaquén, para tomar una cerveza” (IDT, s.f., p. 12).

Como conclusión de lo expuesto anteriormente se considera que la zona de restaurantes de Usaquén es la idónea debido a la preferencia que tienen los clientes potenciales y al reconocimiento que tiene esta zona en términos culturales y gastronómicos.

Factores de localización.

La ubicación de una empresa o un restaurante es un factor muy importante y determinante en el éxito que el establecimiento pueda tener. La elección de la ubicación dependerá del tipo de restaurante y de la idea que se tenga. Algunos de los factores que se deben tener en cuenta son (Cooper, Floody & McNeill, 2002, pp. 77-79):

- La demografía del área, si ésta satisface los datos demográficos de la clientela, si se encuentra en un área residencial, de oficinas, cercano a centros deportivos, etc.
- Visibilidad: este es un factor importante para que los avisos y el establecimiento atraigan la mayor parte de personas.
- Posición en la calle con respecto a otros negocios complementarios: es determinante al momento de atraer clientela el estar ubicados en el lado correcto de una vía.
- Accesibilidad: la facilidad de parquear o el estar ubicados cerca de un lugar en donde parquear es un factor que tienen en cuenta los clientes al momento de elegir nuestro establecimiento.
- Alrededores agradables.
- Conveniencia: El estar cerca al lugar de trabajo o de residencia de la posible clientela puede aportar a que los clientes prefieran nuestro restaurante.

- Competencia de restaurantes comparables: Cuando se presenta una zona de restaurantes se puede incrementar el mercado.

([Ver tabla 23](#)).

Ingeniería del proyecto.

Diagrama del flujo de los principales proyectos.

Diagrama del servicio.

En el diagrama de servicio podemos observar todas las actividades que se desarrollan en el restaurante desde que el cliente llega hasta que este sale, incluye la toma del pedido, la atención, preparación, pago y almacenamiento de datos. Además, se tiene en cuenta el proceso post-compra ([Ver imagen 2](#)).

Diagrama de distribución en planta.

La planta del restaurante tendrá un área total de $287m^2$ que estará distribuida en 2 niveles así: la primera planta constará de cocina, espacio de exhibición de productos alimenticios para las mascotas, mesas y patio trasero donde estará ubicada la zona de juegos.

En cuanto a la segunda planta, en esta se encontrarán los baños, más mesas y un balcón hacia el parque de juegos. Aunque el local cuenta con claraboyas, una de las adecuaciones que deberán hacerse es adaptar un sistema corredizo para adaptar dicho espacio como terraza ([Ver imagen 3](#)).

Recetas estándar.

Se elaboraron las recetas estándar de los platos a ofrecer en el restaurante en las que se muestran los ingredientes, la cantidad necesaria, el costo unitario y total de cada uno de los ingredientes, el costo total de todos, el costo de porción, el margen de error, el costo final de la porción, el porcentaje (%) de costo de materia prima, el precio potencial de venta, el precio que se pondría en la carta del restaurante, el precio real de venta el impuesto del plato, el porcentaje real del costo inicial y el porcentaje esperado del costo final, además cada una de las subrecetas necesarias para las recetas principales ([Ver tabla 24](#)).

Adicionalmente, se realizó la carta del restaurante en la que se muestran las entradas, platos fuertes, bebidas y postres que se ofrecerán en *Barking Place*, en esta se muestran unas huellitas al lado de algunos platos lo que muestra que esos platos son para los perros, además en la carta se expresa la misión del restaurante con el fin que los comensales conozcan el fin del restaurante ([Ver imagen 5](#)).

Estructura organizacional

Formulación estratégica.

Ejercicio prospectivo.

Posibles escenarios.

Se evaluaron diferentes variables que se pueden presentar en diferentes escenarios ([Ver tabla 25](#)). De acuerdo con lo que está sucediendo se eligió un escenario apuesta que se muestra a continuación.

ESCENARIO 1 - ESCENARIO APUESTA			
	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Bienestar y alimentarse bien	Las personas dejan de preocuparse por comer bien	Las personas se preocupan por comer bien pero no es su prioridad	Las personas se preocupan por comer bien
Cambio climático	Aumento de sequías que causan daño acelerado y agotamiento de los recursos, de materias primas para la producción de alimentos	Adopción de medidas para controlar el cambio climático	Disminución de tiempo secos que reducen los daños y agotamiento de recursos además de aumento en medidas de control para el cambio climático
Importancia de las mascotas	No cumplimiento de normas a favor de los animales	No prioridad e importancia de los animales	Alto proteccionismo en los derechos de los animales
Crecimiento de las mascotas en las familias	Abandono de las mascotas	Mantenimiento en la cifra de animales	Aumento de familias con mascotas
Crecimiento del sector	Crecimiento del 2%	Crecimiento del 4%	Crecimiento del 6%
Crecimiento de negocios <i>Pet-Friendly</i>	Crecimiento del 1%	Crecimiento del 3%	Crecimiento del 7%
Dinero destinado para la mascota y ocio	Baja del dinero destinado a las mascotas y ocio	Mantenimiento del dinero destinado a las mascotas y ocio	Aumento del dinero destinado a las mascotas y ocio
Reformas tributarias	Aumento en valor de los tributos y en el número de impuestos	Mantenimiento de la regulación	Nuevos beneficios tributarios

Fuente: Elaboración propia, 2017).

Visión.

Para el año 2021 el restaurante habrá crecido y ganado posicionamiento en el mercado gracias a:

- La apertura de una nueva sede en la ciudad de Bogotá.
- La captación de cerca del 10% del mercado objetivo.
- Su alto nivel en la calidad de sus productos y servicios.

El restaurante buscará fidelizar a sus clientes a partir de la creación de una estrecha relación. Queremos que nuestros clientes nos vean como aliados en la búsqueda del bienestar de sus mascotas.

Planeación estratégica.

Misión e ideología

Barking Place es un restaurante en donde creemos y sentimos la importancia de las mascotas en las familias actuales. Por eso, ofrecemos un servicio de alimentación de calidad, saludable y delicioso para nuestros comensales y sus perros, además de un lugar perfecto para el esparcimiento y la diversión de los caninos, buscando devolver a ellos el cariño y atención que nos proporcionan a diario.

Definición de posición ante los stakeholders.

Stakeholders nivel de influencia y poder.

Los accionistas, los clientes, Sociedad Protectora de Animales, el INVIMA, la Cámara de Comercio y la Secretaría de Salud son partes interesadas que tienen un alto poder y una alta influencia en el negocio, por lo cual es importante generar estrategias para trabajar con ellos.

En lo que respecta a los empleados, Alcaldía Local, Alcaldía de Bogotá, el gremio de Acodres, la comunidad, los proveedores y las empresas afines presentan una alta influencia mas no un alto poder, por esta razón es importante el trabajar de la mano de ellos. En cuanto a los competidores son un *stakeholder* que se debe mantener monitoreado y finalmente los bancos, que tienen alto poder, pero baja influencia, pertenecen a las partes interesadas que se deben mantener satisfechas ([Ver tabla 26](#)) ([Ver figura 7](#)).

Stakeholders nivel de interés y poder.

En principio los bancos y la Cámara de Comercio son partes interesadas en el negocio con un alto interés y un poder más bajo respecto a los demás, lo que nos indica que se deben mantener informados en cuanto a lo que pase. Por otra parte, los proveedores y el gremio son *stakeholders* que se deben monitorear, la comunidad, los competidores, las empresas afines y la Alcaldía de Bogotá tienen un alto interés y un bajo poder, son partes que se deben mantener informadas. Por último, los accionistas, clientes, las sociedades protectoras de animales, la Alcaldía Local, Secretaría de Salud y los empleados presentan un alto interés y un alto poder son *stakeholders* que se deben gestionar de forma adecuada ([Ver tabla 27](#)) ([Ver figura 8](#)).

Stakeholders nivel de influencia e impacto.

En los aspectos de influencia e impacto, quienes tienen puntaje alto en ambos son los clientes, accionistas, Sociedad Protectora de Animales, empleados, Secretaría de Salud, INVIMA, Alcaldía local y de Bogotá, por lo que son partes para las que el negocio debe trabajar.

En cuanto a la alta influencia y bajo impacto, la Cámara de Comercio, la comunidad, los proveedores, empresas afines y el gremio de Acodres son *stakeholders* con los que se debe trabajar. Los bancos son entidades y partes que tienen un alto impacto, pero no una influencia muy alta, sin embargo, son una parte que debe mantenerse informada en todo momento y que no se deben ignorar. Finalmente, los competidores deben mantenerse informados con un mínimo esfuerzo ([Ver tabla 28](#)) ([Ver figura 9](#)).

Cadena de valor

En la cadena de valor encontramos: las actividades primarias que son indispensables para lograr la ventaja competitiva del restaurante frente a sus competidores. El restaurante manejará actividades de logística de entrada, las cuales se relacionan con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos o materias primas de calidad para la creación del producto, los platos. Además de esto habrá recepción y almacenamiento de los pasabocas para las mascotas.

Se incluyen también las actividades de operación, estas hacen referencia a la transformación de los insumos para obtener el producto final. Para el restaurante no se incluirá en la cadena de valor la logística de salida ya que no habrá un almacenamiento de producto terminado o distribución de este. Sin embargo, se incluirá el servicio a la mesa, de

esta forma se distribuirán los platos a los clientes. Cabe resaltar que esta actividad primaria es una de las más importantes en el restaurante puesto que uno de los fuertes de este será el servicio que se prestará a los comensales y a sus mascotas.

Las actividades de mercadeo y ventas están orientadas a la publicidad, promoción, fuerza de ventas, canales de distribución y fijación de precios, todo lo anterior enfocado a crear el medio por el cual los clientes comprarán el producto o servicio. Para dicha promoción se utilizarán, en *Barking Place*, principalmente las redes sociales, tal como se explicó en el aparte de mercadeo.

El servicio Postventa será también una actividad primaria importante ya que por medio de esta se conocerán las opiniones y experiencias de los clientes. Para conocer esto se preguntará al finalizar el servicio y a la salida del restaurante cómo ha sido la experiencia vivida y qué recomendaciones tiene, así se mejorará y conservará el valor del servicio prestado en el restaurante.

En las actividades de apoyo se incluye el desarrollo tecnológico: este consta de actividades que tienden a mejorar el producto y servicio y se apoya en tecnologías como las telecomunicaciones. En *Barking Place* el uso de tecnologías aportarán al momento de tomar la orden y dirigirla hacia el centro de producción, de igual forma, serán de utilidad al momento de realizar la publicidad y las campañas de medios y para mantener continuo contacto con los clientes.

Las actividades de infraestructura hacen referencia a la administración general del restaurante, a las finanzas, la contabilidad, asuntos legales y de calidad, las cuales consideran un gasto para el restaurante, pero son importantes para construir una ventaja competitiva ya

que toda organización debe tener un enfoque hacia la rentabilidad, y en el restaurante se buscará siempre el obtener las más altas utilidades y beneficios para los clientes internos y externos y para los socios.

Finalmente, la actividad de apoyo de recursos humanos está conformada por el reclutamiento, la contratación, la capacitación y el desarrollo del personal. Esta apoya la ventaja competitiva pues determina las habilidades y motivación del personal. Es de suma importancia para el restaurante, ya que el enfoque de este es el servicio a los clientes y sus mascotas, por ende, deben tener pleno conocimiento en el servicio y atención a estos ([Ver imagen 4](#)).

Objetivos de primer nivel.

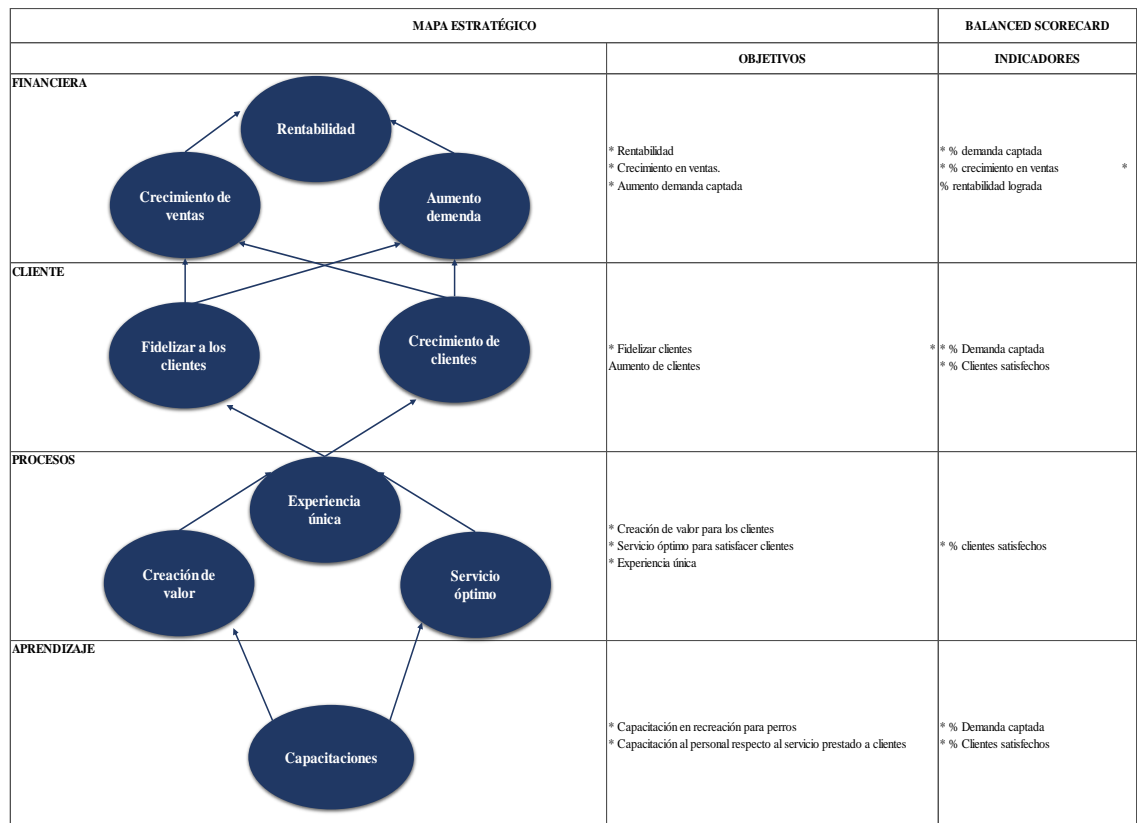
- Captar alrededor de un 10% de la demanda dentro de los tres primeros años de gestión.
- • Incrementar las ventas en un 10% mínimos anuales.
- Alcanzar una rentabilidad del 20%.
- Obtener los más altos niveles de satisfacción de clientes.

Se realizó una cuantificación de objetivos en la que según la ponderación el alcanzar una rentabilidad del 20% es el objetivo más importante, seguido de Captar alrededor de un 10% de la demanda dentro de los tres primeros años de gestión ([Ver tabla 29](#)).

Estrategias.

- Ofrecer un producto diferenciado a los clientes respecto a lo que ofrecen los competidores.
- Generar una experiencia única para las personas y mascotas.
- Desarrollo de mercados en la ciudad por medio de la apertura de un nuevo punto de venta.
- Fidelizar a los clientes.
- Incrementar el valor del servicio para los clientes.
- Obtener certificación de calidad en el servicio prestado a los clientes y las mascotas.

Mapa estratégico.

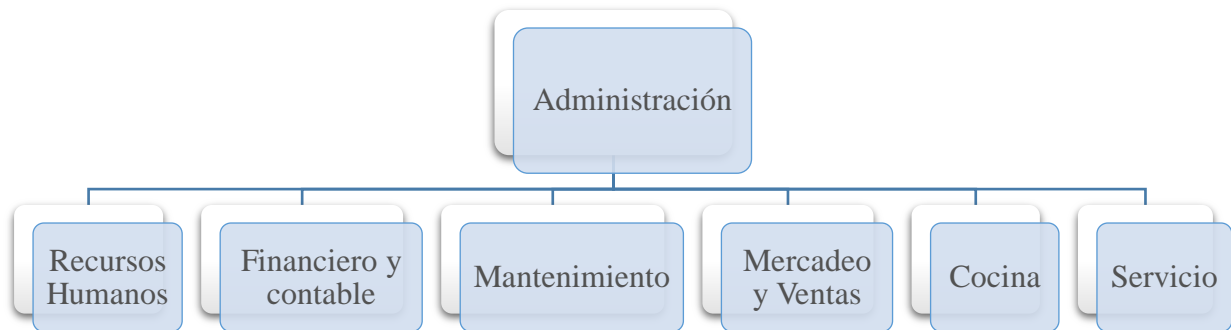


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estructura organizacional

División funcional.

A través del organigrama funcional se muestran cada una de las áreas que se deben tener en el restaurante para garantizar su funcionamiento, es así como se contará con áreas funcionales como el área administrativa, de recursos humanos, financiera y contable, de mercado y ventas, de producción y finalmente el área de servicio y atención al cliente.



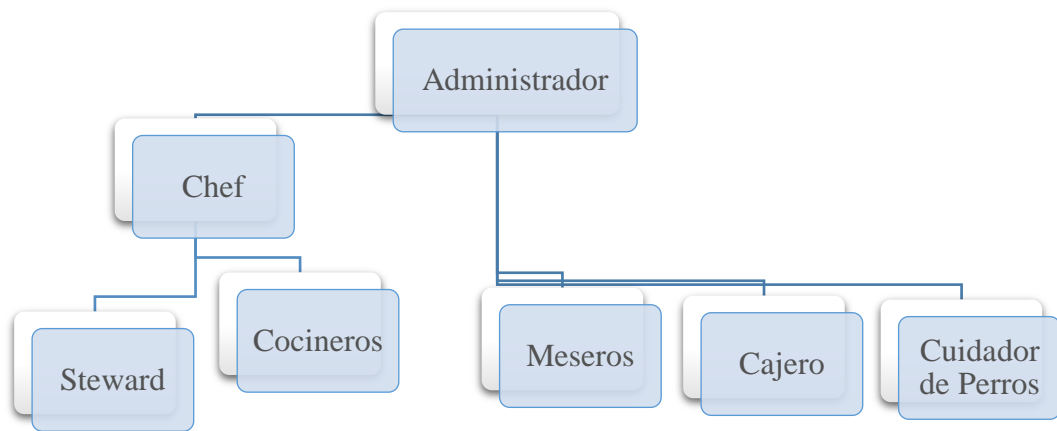
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Organigrama.

Organigrama por cargos.

En el presente organigrama se muestra la distribución y la organización que tendrá la organización en cuanto a los cargos y su jerarquía la cual está relacionada con el salario que cada uno recibe y con el rango de autoridad de cada uno. En la cabeza del restaurante se encontrará el administrador, quien estará dirigiendo al Chef, en el área de la cocina, y quién a su vez estará al mando de los cocineros y del Stewart; Además el administrador dirigirá al capitán de meseros en el área del servicio la cual se conforma por los meseros, el cajero y el cuidador de los perros.

En relación con el organigrama por áreas funcionales, es importante resaltar que no habrá una persona que se encargue de cada área, es por esto, que el administrador es quien manejará el área de la administración, recursos humanos, mercadeo y ventas, mantenimiento y el área financiera y contable. En cuanto al área de cocina, estarán ubicados el chef, el *Steward* y los cocineros y por último en el servicio se encontrarán el capitán de meseros, los meseros, el cajero y el cuidador de perros.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Análisis de cargos

Definición de perfiles.

Administrador.

Es la persona que debe administrar y garantizar que el servicio que se presta en el restaurante sea el adecuado, para alcanzar la satisfacción del cliente. De igual forma, debe vigilar y controlar que todos los demás empleados estén realizando sus funciones de forma correcta. Además, debe estar al tanto de todas las situaciones que se presenten y brindar una solución a cada una de las posibles problemáticas.

Así mismo, es quien debe hacer que el restaurante tenga el más alto margen de rentabilidad, debe manejar finanzas, contabilidad, el personal y su contratación, el mercadeo y las ventas y el mantenimiento del restaurante.

El encargado de este cargo debe tener algunas cualidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, debe ser planificador y atento (Michuy, 2016). Por último, y como requisito especial para este restaurante el gerente debe tener pleno conocimiento en el manejo y atención de mascotas, ya que la oferta va dirigida a ellos y en algunos casos se pueden presentar inconvenientes.

Dentro de los requisitos que la persona de este cargo debe tener son:

- Tener un título profesional en área administrativa preferiblemente orientado hacia la parte de alimentos y bebidas.
- Tener experiencia en el sector de restaurantes como gerente.
- Manejar como mínimo dos idiomas.
- Tener conocimiento y gusto por los perros.

Chef.

El cargo de Chef es muy importante dentro del restaurante ya que es quien se encarga de crear los alimentos para el consumo de los comensales, diseña las recetas y presentaciones de los platos, controla todo lo que pasa dentro de la cocina, debe supervisar las tareas de los demás cocineros, la compra y en el tratamiento de alimentos y mantiene en orden el equipo y el sitio de trabajo (Mesa y bar, 2011).

Requisitos:

- Tener un título como chef profesional.

- Experiencia previa en el cargo.

Cocineros.

Son quienes preparan los ingredientes para consumir, comprueban la calidad de los alimentos, pesan, miden y mezclan los ingredientes que necesitan para cada una de las recetas, se encargan de regular la temperatura de los hornos, parrillas y otros equipos de la cocina y preparan los alimentos según las recetas y los métodos a emplear en cada una, porcionan, emplatan cada uno de los platos y estos se los entregan a los meseros para servir a los clientes y finalmente deben inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos (Grupo hotelero La raza, 2014).

Requisitos:

- Ser chef profesional o estudiante de cocina.
- Tener experiencia de seis meses en cocina.

Stewart.

Es el encargado de preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza, debe limpiar las áreas y realizar labores auxiliares, además de mantener limpia la cocina y lavar los materiales utilizados y debe tener lista la lencería, cristalería, platos, cubiertos, entre otros, del restaurante para el momento en que se necesiten (Sketch, 2008).

Requisitos:

- Tener experiencia de seis meses en el cargo.

Meseros.

Son las personas encargadas de tomar las órdenes y servir las además de prestar un excelente servicio a cada uno de los comensales que asistan al restaurante, al igual que a sus mascotas. Su presentación personal y su expresión verbal deben ser excelentes (Bogotá meseros, s.f.). En cuanto a los requerimientos específicos del restaurante *Pet-Friendly* los meseros deben tener gusto por los animales y saber manejarlos.

Requisitos:

- Tener cursos afines a servicio en restaurantes.
- Tener conocimiento y gusto por los perros.

Cajero.

Es quien se encarga de la apertura y cierre de la caja del restaurante, debe recibir el dinero de los meseros, quienes cancelan los alimentos consumidos por los comensales y deben generar una factura (Administración de A y B, 2012).

Requisitos:

- Tener experiencia en la caja de al menos un año.
- Ser técnico o profesional de alguna carrera afín.

Cuidador de animales.

El cuidador de animales será quien, como su nombre lo indica, cuidará de los perros asistentes al restaurante, de manejarlos, de resolver problemas si se presentan y de hacerlos sentir de forma muy especial.

Requisitos:

- Tener experiencia como mínimo de un año en el manejo de animales.
- Tener algún curso relacionado con el cuidado y manejo de perros.

Costos salariales.

Definición de salarios.

Para la definición de salarios se tuvieron en cuenta cada una de las actividades y responsabilidades que tendrán los cargos, además del rango que ocuparán en el restaurante, es así como se definió un salario mínimo legal mensual vigente [\$828.116] para el *Stewart*, los meseros, el cocinero auxiliar y el cuidador de animales. Para el cajero se definió un salario de novecientos cincuenta mil pesos y finalmente, los salarios más altos los tendrán el *Chef* y el administrador, cada uno con millón doscientos mil pesos y millón seiscientos mil pesos respectivamente.

Tipos de contratación.

El tipo de contratación que se utilizará para la vinculación de los empleados será el contrato de trabajo a término indefinido, cabe resaltar que, de acuerdo con el código sustantivo del Trabajo, artículo 23 el contrato de trabajo concurre en ciertos elementos

esenciales como la actividad personal del trabajo, la subordinación o dependencia del trabajador y el salario como retribución del servicio.

Es importante mencionar que a los empleados se les dará la dotación que por ley les corresponde, sin embargo, está se les dará en físico y no en dinero. Además, al administrador y al *Chef* se les atribuirá el pago de los dominicales ya que no tendrán un día en específico a la semana para su descanso, como si se especificará para el resto de los trabajadores.

Obligaciones salariales y contractuales.

De acuerdo con la legislación colombiana, el restaurante debe asumir las prestaciones sociales exigidas, dentro de las cuales se encuentra:

La seguridad social que incluye pensión y riesgos laborales. Para la primera mencionada, esta debe ser pagada de forma mensual y por un monto del 12% del salario del empleado, sin embargo, el 8.5% lo paga el restaurante y el 4% lo asume el trabajador.

En cuanto a la pensión, que corresponde a un 16% del salario, al igual que la salud, se divide en porcentajes, el 12% lo debe pagar el empleador y el 4% el empleado.

Por último, los riesgos laborales los paga únicamente el empleador y corresponde a un porcentaje del salario, dicho porcentaje hace referencia al tipo de riesgo al que el empleado este expuesto en su trabajo. En el caso de la nómina del restaurante el administrador, el chef, el cocinero, el Stewart y el cajero se encuentran en un riesgo nivel uno, lo cual corresponder a 0.522% del salario, en lo que respecta al porcentaje del capitán de meseros, de los meseros y del cuidador del restaurante, éste será del 1.044% ya que tienen un riesgo nivel 3 puesto

que están en contacto con los perros que visitarán el restaurante y podrían presentarse accidentes como una mordida, lo cual es considerado un riesgo biológico.

Las provisiones prestacionales son asumidas en su totalidad por el empleador, dentro de estas se encuentra la prima, que se paga dos veces al año y corresponde a un salario mensual al igual que las cesantías, en cuanto a los intereses por cesantías, este es pagado directamente al trabajador y corresponde al 1% del valor en cesantías, finalmente, el restaurante debe pagar el periodo de vacaciones al empleado, el cual debe ser de 15 días.

Los parafiscales mensuales debe pagarlos el restaurante respecto al monto total de su nómina, éste incluye la caja de compensación con un porcentaje del 4%. Para finalizar, se debe dar a cada uno de los empleados, que devengue menos de 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes [SMLMV], una dotación tres veces al año para la realización de sus labores. En la siguiente tabla se muestran el monto que se debe provisionar mensualmente para las prestaciones sociales por cada uno de los empleados con los que contará el restaurante ([Ver tabla 30](#)).

Cuantificación de la nómina.

La nómina del restaurante estará compuesta por un administrador, un chef, un cocinero auxiliar, un *Stewart*, un cajero, dos meseros y un cuidador de animales. En la siguiente tabla se muestra el salario base que tendrá cada uno, los beneficios y pagos extra ([Ver tabla 31](#)).

Además, se realizó el siguiente cuadro en el que se expone el monto total de la nómina quince millones quinientos sesenta y seis mil ciento y ochenta y nueve pesos (\$11'338.241),

que debe pagar el restaurante en un mes, se incluye los salarios base, beneficios, pagos extras y en adición se tienen en cuenta los pagos por prestaciones sociales ([Ver tabla 32](#)).

En el primer año de operación se calculó un monto total a pagar por la nómina de ciento cuarenta millones trescientos setenta y ocho, ochosientos ochenta y nueve (\$140'378.889) ([Ver tabla 34](#)). Además, se realizó el cálculo de la nómina a 5 años de acuerdo con los incrementos que se hacen año a año a los salarios de los empleados ([Ver tabla 35](#)).

Operación del Restaurante

Inversión inicial.

El local en el cual se proyecta montar *Barking Place* cuenta con todo lo necesario, sin embargo, se deben hacer unas adecuaciones como la modificación del techo por uno corridizo en la zona de juegos, además de pintura y aseo en general, esto tendrá un costo de quince millones (\$15.000.000).

Adicionalmente, se deben comprar todos los equipos de cocina, la vajilla, cristalería, cubertería, el mobiliario del lugar y la zona de juegos para los perros que tendrá un valor de ciento quince millones trescientos mil pesos (\$115.300.000), lo que al final lleva que se deberá hacer una inversión inicial de ciento treinta millones trescientos mil pesos (\$130.300.000), con los que cuentan las inversoras del proyecto ([Ver tabla 33](#)) de igual forma se debe invertir en capacitaciones, en ensayos, en promociones y sueldos durante el año cero ([Ver tabla 39](#)).

Gastos, costos e impuestos.***Costos y Gastos***

Los costos del restaurante hacen referencia al costo de ventas en el que se incurre para la producción de cada uno de los platos y bebidas que se ofrecen en la carta de *Barking Place*. El costo promedio establecido por la gerencia para alimentos es del 33% y para bebidas del 12%.

En cuanto a los gastos, éstos se dividen en operacionales y no operacionales. Los primeros hacen referencia, como su nombre lo indica a los que tienen relación con la operación del restaurante, salarios, alquiler, suministros de aseo, componente energético (servicios), mantenimientos, música y entretenimiento (Sayco y Acinpro), mercadeo, administración y gastos de mantenimiento ([Ver tabla 36](#)).

Los gastos no operacionales que se manejarán en el restaurante serán: las comisiones por tarjetas que se deberán pagar, se manejarán las tarjetas mastercard y visa con el 2,3% y 2% de cobro respectivamente, se recibirá en tarjetas un 60% del ingreso total. De igual forma, se pagará un seguro para diferentes situaciones que se puedan presentar en el restaurante y afectar a terceros, robos, afectaciones al establecimiento, ataque de las mascotas, entre otras, éste tendrá un valor de anual de \$9'937.392. Finalmente, se contempla el 4 x 1000 que debe pagar el restaurante por gastos de movimientos financieros, éste incluyendo el pago de nómina, entre otros ([Ver tabla 37](#)).

Impuestos.

Los impuestos que se deben tener en cuenta son los de industria y comercio, avisos y tableros, el impuesto nacional al consumo y el impuesto de valor agregado, para el primer año estos tendrán un valor de \$72'166.607 y para el año quinto en proyección será de \$114'612.859 ([Ver tabla 38](#)), cabe resaltar que el impuesto a la renta es el único que se contempla en el estado de resultados y a partir del primer año en el mes de julio en donde se presentan utilidades.

Plan de ventas.

Se realizó el plan de ventas para el primer año de operación al igual que para los primeros 5 años de operación del restaurante, en estos se contemplan los cubiertos vendidos para los comensales y para los perros de acuerdo a la demanda estimada, al igual que se tuvo en cuenta el precio promedio por cubierto de acuerdo a los precios en carta y al precio que estaban dispuestos a pagar los comensales según las encuestas ([Ver tabla 40](#)) ([Ver tabla 41](#)).

Evaluación financiera

En los estados financieros se encontrarán los estados de resultados del primer año y el estado de resultados, el flujo de caja y balance general de los cinco primeros años de operación.

En el estado de resultados del primer año se pueden observar los ingresos, costos, gastos e impuestos. En los primeros meses los costos y gastos superan los ingresos, por lo cual no se genera utilidad hasta el cuarto mes. Se muestra un incremento en los ingresos en los

alimentos, bebidas y productos para las mascotas, al igual que una variación en la nómina en algunos meses, debido al pago de prima, pago de salarios extras, entrega de dotaciones, etc.

En cuanto al estado de resultados de los cinco primeros años. Para el primer año se presentan \$703.592.056 en ingresos, de los cuales el costo de ventas representa el 35.01%, y los gastos operacionales el 47.83%. El rubro que mas pesa es la nómina, la cual es alta desde el inicio para evitar capacitaciones durante la marcha que afecten la operación. En este año se proyecta una utilidad neta de \$63.253.421, lo cual representa un 13.83%. Para el quinto año la misma crece a un 26.45% con \$197.932.247, es decir se obtiene un crecimiento de la utilidad de 32% aproximadamente.

Cabe resaltar que la nómina siempre será el gasto más representativo, esto ya que para el restaurante sus colaboradores son el pie de fuerza más importante, por medio de ellos se presta un servicio de calidad, que genera las mejores experiencias y recuerdo, lo que esta alineado con la misión del restaurante y con sus objetivos.

Respecto al Flujo de caja se presenta un saldo positivo para la preapertura, se tendrá una inversión por parte de las propietarias de \$180.000.000, sin embargo, en los gastos que se incurren antes de la preapertura del restaurante solo se utilizarán \$168.623.241, dejando así un saldo de \$11.376.759. Durante los cinco primeros años se tendrán saldos positivos llegando a tener un salto total acumulado para el quinto año de \$720.836.805

Finalmente, en el balance general se manejan las siguientes cuentas en el activo, pasivo y patrimonio respectivamente:

Activo corriente y no corriente: Disponible, deudores (dinero que está en los bancos ya que fueron pagos con tarjetas o por medio de aplicaciones), inventarios (Materias primas o productos terminados que quedaron en stock para el fin del periodo).

Pasivo corriente: Maquinaria y equipo, muebles y enseres (Los activos que posee el restaurante), la depreciación acumulada de la maquinaria y equipos y los muebles y enseres.

Patrimonio: Aportes sociales (el aporte inicial de las propietarias), reserva legal (hace referencia al 10% de las utilidades que por ley deben guardar las empresas) y las utilidades netas de cada año.

Estados financieros.

Estados de resultados

Estado de resultados primer año.

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 BARKING PLACE

	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	Junio	%	Julio	%	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%	Noviembre	%	Diciembre	%
INGRESOS	\$ 28,453,971	100.00%	\$ 40,102,365	100.00%	\$ 39,603,204	100.00%	\$ 48,391,027	100.00%	\$ 54,403,392	100.00%	\$ 60,662,688	100.00%	\$ 66,952,079	100.00%	\$ 69,129,932	100.00%	\$ 71,607,888	100.00%	\$ 73,272,104	100.00%	\$ 72,748,611	100.00%	\$ 77,278,517	100.00%
Alimentos	\$ 25,440,772	89.41%	\$ 35,890,400	89.50%	\$ 35,447,825	89.51%	\$ 43,278,564	89.44%	\$ 48,633,488	89.39%	\$ 54,251,575	89.43%	\$ 59,857,700	89.40%	\$ 61,809,006	89.41%	\$ 64,031,148	89.42%	\$ 65,516,310	89.42%	\$ 65,043,348	89.41%	\$ 69,089,109	89.40%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 1,741,160	6.12%	\$ 2,417,445	6.03%	\$ 2,382,987	6.02%	\$ 2,948,534	6.09%	\$ 3,338,229	6.14%	\$ 3,698,534	6.10%	\$ 4,101,494	6.13%	\$ 4,230,476	6.12%	\$ 4,375,182	6.11%	\$ 4,479,979	6.11%	\$ 4,453,096	6.12%	\$ 4,734,952	6.13%
Bebidas	\$ 1,272,039	4.47%	\$ 1,794,520	4.47%	\$ 1,772,391	4.48%	\$ 2,163,928	4.47%	\$ 2,431,674	4.47%	\$ 2,712,579	4.47%	\$ 2,992,885	4.47%	\$ 3,090,450	4.47%	\$ 3,201,557	4.47%	\$ 3,275,816	4.47%	\$ 3,252,167	4.47%	\$ 3,454,455	4.47%
COSTO DE VENTAS	\$ 10,068,105	35.38%	\$ 13,806,171	34.43%	\$ 13,611,145	34.37%	\$ 16,644,954	34.40%	\$ 18,681,480	34.34%	\$ 20,457,444	33.72%	\$ 22,344,381	33.37%	\$ 23,174,255	33.52%	\$ 23,961,239	33.46%	\$ 24,572,454	33.54%	\$ 23,675,736	32.54%	\$ 25,345,361	32.80%
Alimentos	\$ 9,413,086	93.49%	\$ 12,920,544	93.59%	\$ 12,722,224	93.47%	\$ 15,580,283	93.60%	\$ 17,454,559	93.43%	\$ 19,112,830	93.43%	\$ 20,860,408	93.50%	\$ 21,633,152	93.35%	\$ 22,398,096	93.48%	\$ 22,989,673	93.50%	\$ 22,134,251	93.49%	\$ 23,628,475	93.23%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 438,772	4.30%	\$ 616,449	4.47%	\$ 612,428	4.50%	\$ 740,082	4.45%	\$ 864,601	4.63%	\$ 932,031	4.50%	\$ 1,043,420	4.67%	\$ 1,078,771	4.60%	\$ 1,106,921	4.62%	\$ 1,120,891	4.56%	\$ 1,117,727	4.72%	\$ 1,226,353	4.84%
Bebidas	\$ 216,247	2.15%	\$ 269,178	1.95%	\$ 276,493	2.03%	\$ 324,589	1.95%	\$ 362,319	1.94%	\$ 412,583	2.02%	\$ 440,553	1.97%	\$ 462,331	2.00%	\$ 456,222	1.90%	\$ 461,890	1.88%	\$ 423,757	1.79%	\$ 490,533	1.94%
UTILIDAD BRUTA	\$ 18,385,866	64.62%	\$ 26,296,195	65.57%	\$ 25,992,058	65.63%	\$ 31,746,072	65.60%	\$ 35,721,912	65.66%	\$ 40,205,244	66.28%	\$ 44,607,698	66.63%	\$ 45,955,677	66.48%	\$ 47,646,649	66.54%	\$ 48,699,650	66.46%	\$ 49,072,876	67.46%	\$ 51,933,156	67.28%
Gastos operacionales	\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 29,122,871		\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 29,122,871		\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 27,682,871		\$ 29,122,871	
Salarios y prestaciones	\$ 11,338,241	39.85%	\$ 11,338,241	28.27%	\$ 11,338,241	28.67%	\$ 12,778,241	26.41%	\$ 11,338,241	20.84%	\$ 11,338,241	18.69%	\$ 11,338,241	16.93%	\$ 12,778,241	18.48%	\$ 11,338,241	15.89%	\$ 11,338,241	15.47%	\$ 11,338,241	15.59%	\$ 12,778,241	16.54%
Alquiler	\$ 8,000,000	28.12%	\$ 8,000,000	19.95%	\$ 8,000,000	20.20%	\$ 8,000,000	16.53%	\$ 8,000,000	14.70%	\$ 8,000,000	13.19%	\$ 8,000,000	11.95%	\$ 8,000,000	11.17%	\$ 8,000,000	11.17%	\$ 8,000,000	10.92%	\$ 8,000,000	11.00%	\$ 8,000,000	10.35%
Suministros de aseo	\$ 1,172,653	4.12%	\$ 1,172,653	2.92%	\$ 1,172,653	2.90%	\$ 1,172,653	2.42%	\$ 1,172,653	2.16%	\$ 1,172,653	1.93%	\$ 1,172,653	1.75%	\$ 1,172,653	1.70%	\$ 1,172,653	1.60%	\$ 1,172,653	1.60%	\$ 1,172,653	1.61%	\$ 1,172,653	1.52%
Componente energético (Servicios públicos)	\$ 3,699,722	13.00%	\$ 3,699,722	9.23%	\$ 3,699,722	9.34%	\$ 3,699,722	7.65%	\$ 3,699,722	6.80%	\$ 3,699,722	6.10%	\$ 3,699,722	5.53%	\$ 3,699,722	5.35%	\$ 3,699,722	5.17%	\$ 3,699,722	5.09%	\$ 3,699,722	5.09%	\$ 3,699,722	4.79%
Gastos a la propiedad (Servicio y Activo)	\$ 1,250,000	4.39%	\$ 1,250,000	3.12%	\$ 1,250,000	3.16%	\$ 1,250,000	2.58%	\$ 1,250,000	2.30%	\$ 1,250,000	2.06%	\$ 1,250,000	1.87%	\$ 1,250,000	1.81%	\$ 1,250,000	1.75%	\$ 1,250,000	1.71%	\$ 1,250,000	1.72%	\$ 1,250,000	1.62%
Musica y entretenimiento (Servicio y Activo)	\$ 598,053	2.10%	\$ 598,053	1.49%	\$ 598,053	1.51%	\$ 598,053	1.24%	\$ 598,053	1.10%	\$ 598,053	0.99%	\$ 598,053	0.89%	\$ 598,053	0.87%	\$ 598,053	0.84%	\$ 598,053	0.82%	\$ 598,053	0.82%	\$ 598,053	0.77%
Marketing	\$ 879,490	3.09%	\$ 879,490	2.19%	\$ 879,490	2.22%	\$ 879,490	1.82%	\$ 879,490	1.62%	\$ 879,490	1.45%	\$ 879,490	1.31%	\$ 879,490	1.27%	\$ 879,490	1.23%	\$ 879,490	1.20%	\$ 879,490	1.21%	\$ 879,490	1.14%
Administración	\$ 451,549	1.59%	\$ 451,549	1.13%	\$ 451,549	1.14%	\$ 451,549	0.93%	\$ 451,549	0.83%	\$ 451,549	0.74%	\$ 451,549	0.67%	\$ 451,549	0.65%	\$ 451,549	0.63%	\$ 451,549	0.62%	\$ 451,549	0.62%	\$ 451,549	0.58%
Gastos de mantenimiento	\$ 293,163	1.03%	\$ 293,163	0.73%	\$ 293,163	0.74%	\$ 293,163	0.61%	\$ 293,163	0.54%	\$ 293,163	0.48%	\$ 293,163	0.44%	\$ 293,163	0.42%	\$ 293,163	0.41%	\$ 293,163	0.40%	\$ 293,163	0.40%	\$ 293,163	0.38%
Depreciación	\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528		\$ 571,528	
Instalaciones zonas de juegos	\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778		\$ 27,778	
Mobiliario (mesas y sillas)	\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333		\$ 58,333	
Equipos de cocina	\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667		\$ 416,667	
Vajillas	\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667		\$ 41,667	
Cristalería y cubitería	\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083		\$ 27,083	
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 9,868,533	-53.67%	-\$ 1,958,204	-7.45%	-\$ 2,262,340	-8.70%	\$ 2,051,673	6.46%	\$ 7,467,513	20.90%	\$ 11,950,845	29.72%	\$ 16,353,299	36.66%	\$ 16,261,279	35.38%	\$ 19,392,250	40.79%	\$ 20,445,252	41.98%	\$ 20,818,477	42.42%	\$ 22,238,757	42.82%
Gastos no operacionales	\$ 1,237,964		\$ 1,387,180		\$ 1,380,786		\$ 1,499,118		\$ 1,570,376		\$ 1,650,558		\$ 1,731,125		\$ 1,764,783		\$ 1,790,766		\$ 1,812,085		\$ 1,805,379		\$ 1,869,167	
Comisión de tarjetas	\$ 364,495		\$ 513,711		\$ 507,317		\$ 619,889		\$ 696,907		\$ 777,089		\$ 857,656		\$ 885,554		\$ 917,297		\$ 938,616		\$ 931,910		\$ 989,938	
GMF	\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 51,113		\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 51,113		\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 45,353		\$ 51,113	
Seguros	\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116		\$ 828,116	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 11,106,497	-40.41%	-\$ 3,345,384	-12.72%	-\$ 3,643,126	-14.02%	\$ 552,555	1.74%	\$ 5,897,137	16.51%	\$ 10,300,287	25.62%	\$ 14,622,174	32.78%	\$ 14,496,495	31.54%	\$ 17,601,484	36.94%	\$ 18,633,167	38.26%	\$ 19,013,098	38.74%	\$ 20,369,591	39.22%
Impuestos									\$ 8,253,317		\$ 4,783,843		\$ 5,808,490		\$ 6,148,945		\$ 6,274,322		\$ 6,148,945		\$ 6,274,322		\$ 6,721,965	
UTILIDAD NETA	-\$ 7,441,353	-40.47%	-\$ 2,241,407	-8.52%	-\$ 2,440,895	-9.39%	\$ 370,212	1.17%	\$ 3,951,082	11.06%	\$ 6,901,192	17.16%	\$ 9,796,857	21.96%	\$ 9,712,652	21.13%	\$ 11,792,994	24.75%	\$ 12,484,222	25.64%	\$ 12,738,776	25.96%	\$ 13,647,626	26.28%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estado de resultados primeros 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS

Barking Place

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
INGRESOS	\$ 703.592.056	100,00%	\$ 776.817.379	100,00%	\$ 870.988.214	100,00%	\$ 991.805.746	100,00%	\$ 1.117.817.882	100,00%
Alimentos	\$ 628.084.080	89,27%	\$ 692.462.698	89,14%	\$ 775.558.221	89,04%	\$ 887.044.716	89,44%	\$ 1.000.106.563	89,47%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 42.847.605	6,09%	\$ 49.039.084	6,31%	\$ 54.325.407	6,24%	\$ 59.521.750	6,00%	\$ 67.705.991	6,06%
Bebidas	\$ 32.660.372	4,64%	\$ 35.315.598	4,55%	\$ 41.104.586	4,72%	\$ 45.239.281	4,56%	\$ 50.005.328	4,47%
COSTO DE VENTAS	\$ 246.299.258	35,01%	\$ 258.910.275	33,33%	\$ 290.110.285	33,31%	\$ 332.130.922	33,49%	\$ 369.559.790	33,06%
Alimentos	\$ 219.829.428	89,25%	\$ 241.593.311	93,31%	\$ 259.036.446	89,29%	\$ 296.006.822	89,12%	\$ 330.935.262	89,55%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 21.423.802	8,70%	\$ 12.259.771	4,74%	\$ 25.532.941	8,80%	\$ 30.356.093	9,14%	\$ 32.498.876	8,79%
Bebidas	\$ 5.046.027	2,05%	\$ 5.057.194	1,95%	\$ 5.540.898	1,91%	\$ 5.768.008	1,74%	\$ 6.125.653	1,66%
UTILIDAD BRUTA	\$ 457.292.799	64,99%	\$ 517.907.104	66,67%	\$ 580.877.929	66,69%	\$ 659.674.824	66,51%	\$ 748.258.092	66,94%
Gastos operacionales	\$ 336.514.453		\$ 345.354.337		\$ 367.026.480		\$ 392.876.087		\$ 421.029.750	
Salarios y prestaciones	\$ 140.378.889	19,95%	\$ 147.883.728	19,04%	\$ 155.821.961	17,89%	\$ 164.194.843	16,56%	\$ 173.026.260	15,48%
Alquiler	\$ 96.000.000	13,64%	\$ 99.926.400	12,86%	\$ 104.013.390	11,94%	\$ 108.267.537	10,92%	\$ 112.695.680	10,08%
Suministros de aseo	\$ 14.071.841	2,00%	\$ 15.536.348	2,00%	\$ 17.419.764	2,00%	\$ 19.836.115	2,00%	\$ 22.356.358	2,00%
Componente energetico (Servicios públicos)	\$ 44.396.659	6,31%	\$ 49.017.177	6,31%	\$ 54.959.356	6,31%	\$ 62.582.943	6,31%	\$ 70.534.308	6,31%
Gastos a la propiedad	\$ 15.000.000	2,13%	\$ 5.000.000	0,64%	\$ 5.000.000	0,57%	\$ 5.000.000	0,50%	\$ 5.000.000	0,45%
Musica y entretenimiento (Sayco y Acinpro)	\$ 7.176.639	1,02%	\$ 7.923.537	1,02%	\$ 8.884.080	1,02%	\$ 10.116.419	1,02%	\$ 11.401.742	1,02%
Mercadeo	\$ 10.553.881	1,50%	\$ 10.487.035	1,35%	\$ 10.190.562	1,17%	\$ 10.612.321	1,07%	\$ 12.295.997	1,10%
Administración	\$ 5.418.584	0,77%	\$ 5.696.026	0,73%	\$ 6.382.426	0,73%	\$ 7.306.880	0,74%	\$ 8.130.315	0,73%
Gastos de mantenimiento	\$ 3.517.960	0,50%	\$ 3.884.087	0,50%	\$ 4.354.941	0,50%	\$ 4.959.029	0,50%	\$ 5.589.089	0,50%
Depreciación	\$ 6.858.333		\$ 6.858.333		\$ 6.858.333		\$ 6.858.333		\$ 6.858.333	
Instalaciones zonas de juegos	\$ 333.333		\$ 333.333		\$ 333.333		\$ 333.333		\$ 333.333	
Mobiliario (mesas y sillas)	\$ 700.000		\$ 700.000		\$ 700.000		\$ 700.000		\$ 700.000	
Equipos de cocina	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000		\$ 5.000.000		\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	
Vajillas	\$ 500.000		\$ 500.000		\$ 500.000		\$ 500.000		\$ 500.000	
Cristaleria y cubierteria	\$ 325.000		\$ 325.000		\$ 325.000		\$ 325.000		\$ 325.000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 113.920.013	24,91%	\$ 165.694.434	31,99%	\$ 206.993.115	35,63%	\$ 259.940.404	39,40%	\$ 320.370.009	42,82%
Gastos no operacionales	\$ 19.511.922		\$ 20.479.958		\$ 21.718.039		\$ 23.299.203		\$ 24.948.744	
Comisión de tarjetas	\$ 9.013.014		\$ 9.951.031		\$ 11.157.359		\$ 12.705.032		\$ 14.319.247	
GMF	\$ 561.516		\$ 591.535		\$ 623.288		\$ 656.779		\$ 692.105	
Seguros	\$ 9.937.392		\$ 9.937.392		\$ 9.937.392		\$ 9.937.392		\$ 9.937.392	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 94.408.091	20,64%	\$ 145.214.476	28,04%	\$ 185.275.076	31,90%	\$ 236.641.201	35,87%	\$ 295.421.264	39,48%
Impuestos	\$ 31.154.670		\$ 47.920.777		\$ 61.140.775		\$ 78.091.596		\$ 97.489.017	
UTILIDAD NETA	\$ 63.253.421	13,83%	\$ 97.293.699	18,79%	\$ 124.134.301	21,37%	\$ 158.549.604	24,03%	\$ 197.932.247	26,45%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

*Flujo de caja.***FLUJO DE CAJA****Barking Place**

	PRE APERTURA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL		\$ 11.376.759	\$ 100.006.474	\$ 208.042.593	\$ 343.390.168	\$ 513.757.135
INGRESOS						
Alimentos	\$ -	\$ 628.084.080	\$ 692.462.698	\$ 775.558.221	\$ 887.044.716	\$ 1.000.106.563
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ -	\$ 42.847.605	\$ 49.039.084	\$ 54.325.407	\$ 59.521.750	\$ 67.705.991
Bebidas	\$ -	\$ 32.660.372	\$ 35.315.598	\$ 41.104.586	\$ 45.239.281	\$ 50.005.328
Préstamos recibidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de socios	\$ 180.000.000					
Total ingresos	\$ 180.000.000	\$ 703.592.056	\$ 776.817.379	\$ 870.988.214	\$ 991.805.746	\$ 1.117.817.882
EGRESOS						
Inversion	\$ 153.623.241		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.300.000
Costo de ventas	\$ -	\$ 246.299.258	\$ 258.910.275	\$ 290.110.285	\$ 332.130.922	\$ 369.559.790
Nómina	\$ -	\$ 140.378.889	\$ 147.883.728	\$ 155.821.961	\$ 164.194.843	\$ 173.026.260
Alquiler	\$ -	\$ 96.000.000	\$ 99.926.400	\$ 104.013.390	\$ 108.267.537	\$ 112.695.680
Suministros de aseo	\$ -	\$ 14.071.841	\$ 15.536.348	\$ 17.419.764	\$ 19.836.115	\$ 22.356.358
Componente energetico	\$ -	\$ 44.396.659	\$ 49.017.177	\$ 54.959.356	\$ 62.582.943	\$ 70.534.308
Mantenimiento	\$ 15.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Musica y entretenimiento	\$ -	\$ 7.176.639	\$ 7.923.537	\$ 8.884.080	\$ 10.116.419	\$ 11.401.742
Mercadeo	\$ -	\$ 10.553.881	\$ 10.487.035	\$ 10.190.562	\$ 10.612.321	\$ 12.295.997
Administracion	\$ -	\$ 5.418.584	\$ 5.696.026	\$ 6.382.426	\$ 7.306.880	\$ 8.130.315
Otros no operacionales y gastos financieros	\$ -	\$ 19.511.922	\$ 20.479.958	\$ 21.718.039	\$ 23.299.203	\$ 24.948.744
Impuestos	\$ -	\$ 31.154.670	\$ 47.920.777	\$ 61.140.775	\$ 78.091.596	\$ 97.489.017
Total egresos	\$ 168.623.241	\$ 614.962.342	\$ 668.781.260	\$ 735.640.639	\$ 821.438.780	\$ 910.738.212
SALDO	\$ 11.376.759	\$ 88.629.715	\$ 108.036.119	\$ 135.347.575	\$ 170.366.966	\$ 207.079.670
TOTAL ACUMULADO	\$ 11.376.759	\$ 100.006.474	\$ 208.042.593	\$ 343.390.168	\$ 513.757.135	\$ 720.836.805

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Balance general.

BALANCE GENERAL												
Barking Place												
	INICIAL		AÑO1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ACTIVOS												
ACTIVO CORRIENTE												
Disponible	\$	11.376.759	\$	176.671.735	\$	225.489.086	\$	269.257.813	\$	321.053.076	\$	381.109.387
Deudores			\$	13.716.666	\$	27.433.333	\$	41.150.000	\$	54.866.667	\$	68.583.333
Inventarios			\$	4.284.760	\$	4.903.908	\$	5.432.541	\$	5.952.175	\$	6.770.599
Gastos preoperativos	\$	53.323.241	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total activo corriente	\$	64.700.000	\$	194.673.162	\$	257.826.328	\$	315.840.354	\$	381.871.918	\$	456.463.319
ACTIVO NO CORRIENTE												
Terrenos y edificaciones	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Maquinaria y equipo	\$	108.300.000	\$	108.300.000	\$	108.300.000	\$	108.300.000	\$	108.300.000	\$	108.300.000
Muebles y enseres	\$	7.000.000	\$	7.000.000	\$	7.000.000	\$	7.000.000	\$	7.000.000	\$	7.000.000
-Depreciacion acumulada	\$	-	-\$	6.858.333	-\$	13.716.667	-\$	20.575.000	-\$	27.433.333	-\$	34.291.667
Total activo no corriente	\$	115.300.000	\$	108.441.667	\$	101.583.333	\$	94.725.000	\$	87.866.667	\$	81.008.333
TOTAL ACTIVOS												
	\$	180.000.000	\$	303.114.829	\$	359.409.661	\$	410.565.354	\$	469.738.585	\$	537.471.653
PASIVOS												
PASIVO CORRIENTE												
Proveedores	\$	-	\$	4.284.760	\$	4.903.908	\$	5.432.541	\$	5.952.175	\$	6.770.599
Impuestos por pagar	\$	-	\$	40.643.016	\$	58.400.940	\$	72.889.765	\$	91.464.477	\$	112.562.521
Obligaciones laborales	\$	-	\$	8.608.288	\$	9.081.744	\$	9.581.240	\$	10.108.208	\$	10.664.160
Otros pasivos corrientes	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total pasivo corriente	\$	-	\$	53.536.065	\$	72.386.592	\$	87.903.546	\$	107.524.861	\$	129.997.280
TOTAL PASIVOS												
	\$	-	\$	53.536.065	\$	72.386.592	\$	87.903.546	\$	107.524.861	\$	129.997.280
PATRIMONIO												
Aportes sociales	\$	180.000.000	\$	180.000.000	\$	180.000.000	\$	180.000.000	\$	180.000.000	\$	180.000.000
Reserva legal	\$	-	\$	6.325.342	\$	9.729.370	\$	18.527.508	\$	23.664.120	\$	29.542.126
Utilidades netas del ejercicio	\$	-	\$	63.253.421	\$	97.293.699	\$	124.134.301	\$	158.549.604	\$	197.932.247
Total patrimonio	\$	180.000.000	\$	249.578.763	\$	287.023.069	\$	322.661.809	\$	362.213.724	\$	407.474.374
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO												
	\$	180.000.000	\$	303.114.828	\$	359.409.661	\$	410.565.354	\$	469.738.585	\$	537.471.653

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Indicadores

INDICADORES FINANCIEROS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLIDEZ:					
Capital de trabajo	141.137.097	104.285.143	227.936.808	274.347.057	326.466.040
Razón corriente	3,6	2,4	3,6	3,6	3,5
Prueba ácida	3,6	2,4	3,5	3,5	3,5
ENDEUDAMIENTO:					
		1			
Nivel de endeudamiento	17,7%	20,1%	21,4%	22,9%	24,2%
Apalancamiento Financiero	100,6%	109,7%	113,9%	118,1%	121,6%
Concentración	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
OPERACIÓN:					
Rotación de Cartera (Días)	-	-	-	-	-
RENTABILIDAD:					
Rendimiento de la Inversión	35,1%	54,1%	69,0%	88,1%	110,0%
Rendimiento del Patrimonio	25%	34%	38%	44%	49%
Margen neto de utilidad	9,0%	13,8%	12,5%	18,8%	14,3%
Margen de Ventas	65,0%	66,7%	66,7%	66,5%	66,9%
Margen operacional	16,2%	21,3%	23,8%	26,2%	28,7%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Periodo de recuperación de la Inversión [PRI]

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION					
CUADRO BASE PARA EL CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION:					
NUMERO DE PERIODOS (AÑOS)	VALOR (FFTN) (1)	(1+i)- n	(VPN) (FFTN) (1+i)- n	SALDO DEL (PRI)	
0	-130.300.000	1,00	-130300000	130.300.000	
1	-119.891.724	0,91	-108.992.477	239.292.477	
2	104.152.032	0,83	86.076.060	153.216.417	
3	130.992.634	0,75	98.416.705	54.799.712	
4	165.407.938	0,68	112.975.847	-58.176.135	
5	490.802.392	0,62	304.749.671	-362.925.806	
$PRI = a + [(b$		3,28			
a = año anterior inmediato a que se recupera la inversión					
b = Inversión inicial					
c = Suma flujos de efectivo anteriores					
d = FNE del año en que se satisface la inversión					
		39,39 meses		1.181,60 días	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)= 3 años 87 días					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Beneficio costo**RELACION BENEFICIO - COSTO (B / C)****Relación Costo Beneficio**

PERIODOS	VALOR
AÑO 0	-130.300.000
AÑO 1	-119.891.724
AÑO 2	104.152.032
AÑO 3	130.992.634
AÑO 4	165.407.938
AÑO 5	490.802.392
VPN=	362.925.806
Inversión Inicial =	168.623.241
B / C =	2,15

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Valor Presente Neto [VPN]**VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO**

CALCULO DEL FLUJO DE FONDOS TOTALMENTE NETO (FFTN)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta del Ejercicio		63.253.421	97.293.699	124.134.301	158.549.604	197.932.247
+ Depreciación		\$ 6.858.333	\$ 6.858.333	\$ 6.858.333	\$ 6.858.333	\$ 6.858.333
+ Amortización			-	-	-	-
= Flujo de Fondos Netos (FFN)	0	70.111.754	104.152.032	130.992.634	165.407.938	204.790.581
Inversiones Fijas	130.300.000	-	-	-	-	-
+ Variación del Capital de Trabajo		190.003.479	-	-	-	-
= Ingresos Netos (IN)	130.300.000	190.003.479	-	-	-	-
SALDO DE LOS ACTIVOS FIJOS AL FINAL DEL AÑO 5						96.008.333
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS 5 AÑOS						190.003.479
					TOTAL	286.011.812
Flujo de Fondos Totalmente Neto (FFTN) = (FFN) - (IN)	-130.300.000	-119.891.724	104.152.032	130.992.634	165.407.938	490.802.392
Costo de oportunidad del dinero :		10%				

PERIODOS	VALOR
AÑO 0	-130.300.000
AÑO 1	-119.891.724
AÑO 2	104.152.032
AÑO 3	130.992.634
AÑO 4	165.407.938
AÑO 5	490.802.392
VPN=	362.925.806
TIR =	43,65%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Valor económico agregado [EVA]

VALOR ECONOMICO AGREGADO (EVA).					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional después de Impuestos (UODI):					
Utilidad Neta del Ejercicio	63.253.421	97.293.699	124.134.301	158.549.604	197.932.247
+ Gastos Financiero - Intereses	19.511.922	20.479.958	21.718.039	23.299.203	24.948.744
= UODI	82.765.343	117.773.657	145.852.340	181.848.807	222.880.991
CAPITAL DE LA EMPRESA=TOTAL ACTIVOS	303.114.829	359.409.661	410.565.354	469.738.585	537.471.653
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC):					
1. Capital invertido en la empresa: Patrimonio / Total Activo:					
Patrimonio	249.578.763	287.023.069	322.661.809	362.213.724	407.474.374
Total Activo	303.114.829	359.409.661	410.565.354	469.738.585	537.471.653
= Capital Invertido en la empresa	0,82338025	0,79859586	0,78589634	0,77109638	0,75813184
2. Nivel de Endeudamiento: Pasivo Total / Total Activo					
Pasivo Total	53.536.065	72.386.592	87.903.546	107.524.861	129.997.280
Total Activo	303.114.829	359.409.661	410.565.354	469.738.585	537.471.653
= Nivel de endeudamiento	0,17661975	0,20140414	0,21410366	0,22890362	0,24186816
Costo de Capital (Cc) = Costo de oportunidad del dinero en el mercado	10%	10%	10%	10%	10%
Costo promedio del dinero en el mercado = Ci	20%	20%	20%	20%	20%
Tasa de Tributación	0%	0%	0%	0%	0%
$CPPC = (C_C) \left[\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO}} \right] + C_i \left[\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} \right] (1 - t)$	11,7%	12,0%	12,1%	12,3%	12,4%
(EVA) = UODI - CAPITAL* (CPPC)	47.159.143	74.673.656	96.102.143	124.240.740	156.277.094

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones

En primera instancia, se hizo evidente que teniendo en cuenta el contexto social y las condiciones del mercado del 2017, año en que se llevó a cabo la investigación, un restaurante con una tendencia pet-friendly tendría una gran oportunidad de acogida y éxito en la ciudad. Además, es importante resaltar la propuesta de valor agregado ya que esta es la que maximiza la potencialidad de este negocio.

Por otro lado, es de recalcar la creciente demanda que están presentando los negocios en Bogotá que ofrecen productos y servicios similares y afines, aunque de manera inicial en este documento se propone apuntar a un 6% del mercado, con dicho aumento se recomienda estudiar la posibilidad de aumentar el porcentaje que se pretende capturar dando espacio así a una ampliación del negocio que podrían llegar a incluir más puntos de venta.

Adicional, la localización que se propone para el proyecto fortalece y genera un valor agregado mayor. Lo anterior, dado que en primer lugar está cerca de gran parte del mercado objetivo, y, por otro lado, las características de Usaquén como sector gastronómico de Bogotá ha configurado unas condiciones que incluso podrían a ser las más favorables dentro del perímetro urbano.

Finalmente, se considera importante mencionar que, que es un negocio viable, esto se puede evidenciar en el estado de resultados presentado para el primer año, se ven utilidades desde el cuarto mes de operación, si bien no son grandes utilidades dan una visión de prosperidad. Así, según el cálculo del PRI -Periodo de Recuperación de la Inversión- se estimó que este será de 1.181,6 días que equivalen a 3 años y 87 días.

Referencias

- Administración de A y B. (2012). Cajero restaurante. Recuperado de <http://administraciondeayb.blogspot.com.co/2012/07/cajero-restaurante.html>
- Administración de A y B. (2012). Capitán de meseros. Recuperado de <http://administraciondeayb.blogspot.com.co/2012/07/capitan-de-meseros.html>
- Bogotá Meseros. (s.f.). Funciones de un mesero. Recuperado de <http://www.bogotameseros.com/2014/10/funciones-de-un-mesero.html>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2013). *Guía del registro mercantil. ¿Cómo constituir y matricular una sociedad?* Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14764/Gu%C3%ADa%20n%C3%BAm.%205.%20C%C3%B3mo%20constituir%20y%20matricular%20una%20sociedad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Confidencial Colombia. (2016). ¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?. Recuperado de <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/¿Hacia-dónde-va-el-sector-gastronómico-en-Colombia.htm>
- Cooper, B., Floody, B. & McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- DANE [Departamento Administrativo Nacional de Estadística]. (2006). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.1 adaptada para Colombia*. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/correlativas/tablas_CIIU_Rev_3_1_parI.pdf

DANE [Departamento Administrativo Nacional de Estadística]. (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población*. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

DANE [Departamento Administrativo Nacional de Estadística]. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia*. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

DANE [Departamento Administrativo Nacional de Estadística]. (2016^a). *Cuentas trimestrales-Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Tercer trimestre de 2016*. [Boletín técnico]. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf

DANE [Departamento Administrativo Nacional de Estadística]. (2016b). *Producto Interno Bruto por ramas de actividad económica*. [Anexos estadísticos]. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Anexos_oferta_corrientes_sin_de_sestacionalizar_2016_III.xls

Decreto 410 de 1971. Diario oficial 33.339, Bogotá, Colombia, 27 de marzo de 1971.

Dinero. (17 de enero de 2015). La comida de perros se vende como pan caliente. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-comida-para-perros-colombia/205854>

Dinero. (23 de junio de 2015). Usaquén, desarrollo empresarial, comercial y habitacional.

Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/impacto-usaquen-desarrollo-economico-bogota/209772>

Dog Friendly en Bogotá. (s.f.). De comida. Recuperado de

<http://bogota.somosdogfriendly.com/#/de-comida/4>

El Espectador. (28 de enero de 2015). En seis de cada 10 hogares colombianos hay mascotas. *El Espectador*. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/seis-de-cada-10-hogares-colombianos-hay-mascotas-articulo-540449>

El Tiempo. (6 de Julio de 2014). Ya existen 130 locales para ir con su mascota. *El*

Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/bogota/locales-en-bogota-para-ir-con-su-mascota/14210767>

Euromonitor Internacional. (2012). Global macro tends for the next five years.

Euromonitor Internacional. (2017). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017.

Feria Alimentec. (2016). Bogotá región se posiciona como la plataforma ideal ante inversionistas extranjeros en ali. Recuperado de

<http://feriaalimentec.com/?d=modulos/n/view&id=815&i=1>

Feria Alimentec. (2016). Comida saludable y etiqueta limpia, un reto para los países en

América Latina. Recuperado de <http://feriaalimentec.com/?d=modulos/n/view&id=824&i=1>

Ferré Nadal, J., Ferré Trenzano, J. (1996). *Los estudios de mercado*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Focus Group. (9 de noviembre de 2016). [AUDIO]. Disponible en <https://1drv.ms/u/s!AgRb0E15-ZFBkTjdf1-RQY1ZCo8Y>

Fundación Compromiso. (1999). *De la necesidad al servicio*. Buenos Aires, Argentina: S.A. Ediciones Granica.

Grasso, L. (2006). *Encuesta, elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Grupo Hotelero la Raza. (2014). Perfil del puesto Cocinero. Recuperado de <http://www.grupolaraza.com/perfil-del-puesto-cocineroa/>

Gutiérrez, G., Granados, D., & Piar, N. (2007). *Interacciones humanas y animales: características e implicaciones para el bienestar de los humanos*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3245451.pdf>

Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Hosteltur. (2014). *Nuevos perfiles de turistas: ¿Estamos preparados para satisfacerles?* [Digital]. Recuperado de http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/07/REPORTAJE-Nuevos_perfiles_de_turistas_estamos_preparados_para_satisfacerles_1.pdf

Hoyos, D. (2016). *Pobreza y desigualdad en Bogotá: resultados en los últimos años*. Observatorio de Desarrollo Económico. Disponible en

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=838#sthash.RPf0TiKJ.fPwPrFEj.dpbs>

Instituto Distrital de Turismo [IDT]. (2015). *Guía Gastronómica*. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/all/themes/turismov2/ArchivosPesados/GuiaGastronomicadeBogota2016.pdf>

Instituto Distrital de Turismo. (s.f.). *Bogotá, Ruta Usaquéen*. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/rutas/PORTAFOLIO_USAQUEN.pdf

La república. (2016). Alimentos naturales y gadgets, tendencias de consumo en 2016. Recuperado de http://www.larepublica.co/alimentos-naturales-y-gadgets-tendencias-de-consumo-en-2016_340161

La república. (s.f.). Mascotas: Crecen las oportunidades de negocio. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/934>

Ley 905 de 2004. Diario Oficial 45.628, Bogotá, Colombia, 2 de agosto de 2004.

Lugones, M. (2000). El climaterio y el síndrome del nido vacío en el contexto sociocultural. *Revista Cubana de Medicina General Integral* vol.17. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000200017

Manual de funciones. (s.f.). Almacenista. Recuperado de <https://sites.google.com/site/funcionesietan/administrativos/almacenista>

Marroquín, E. (s.f.). Año 2025: Macrotendencias.

Meléndez, K. (22 de mayo de 2015). La vida de perros mueve millones. *El Herald*o. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/tendencias/la-vida-de-perros-mueve-millones-196275>

Mesa y Bar. (2011). Manual de funciones del Chef. Recuperado de <http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com.co/2011/05/manual-de-funciones-del-chef.html>

Michuy, E. (2016). Funciones de un administrador de restaurante. Recuperado de <https://www.coreshotconsultores.com/single-post/2016/03/28/FUNCIONES-DE-UN-ADMINISTRADOR-DE-RESTAURANTE>

Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Quinta edición. Madrid, España: Ediciones CEF. Versión web disponible en <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Editorial Limusa.

National Intelligence Council. (2012). Global trends 2030: Alternative worlds.

Nuugi. (2011) *¿Qué significa Pet Friendly?* Recuperado de <http://nuugi.tumblr.com/post/1601698156/qu%C3%A9-significa-pet-friendly>

Peder, J. (7 de mayo de 2015). For the love of animals. *New York Times*. Recuperado de http://www.nytimes.com/2015/05/14/business/retirementspecial/retirees-love-their-pets.html?_r=0

Pixie. (s.f.). Quienes somos. Recuperado de <http://pixie.net.co/quienes-somos/>

Porter, M. (2009). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de rendimiento superior. México D.F., México: Grupo editorial Patria.

Ramírez, M. (29 de enero de 2015). Seis de cada diez familias tienen mascota en casa, según Fenalco. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/seis-de-cada-diez-familias-tiene-mascota-en-casa-segun-fenalco-EI1183745>

Restorando. (s.f.). *Restaurantes en Usaquén de comida internacional*. Recuperado de <https://bogota.restorando.com.co/restaurantes-en-usaquen/cocina-internacional>

Serpell, J. (1995). *The Domestic Dog: Its Evolution Behaviour and Interactions with People*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

SIREM [Sistema de Información y Reporte Empresarial]. (2015). Estados financieros y gastos de intereses. Estados financieros corte 31 diciembre 2015. Obtenido el 15 de febrero de 2016 de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Sketch. (2008). Perfiles, roles y cargos del restaurante. Recuperado de <http://restaurantesketch.blogspot.com.co/2008/11/perfiles-roles-y-cargos-del-restaurante.html>

Somos Dog-Friendly. (s.f.). 97 Planes de comida en Bogotá. Recuperado de <http://bogota.somosdogfriendly.com/planes/de-comida>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Oferta y demanda. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda

Anexos

Apéndices

Apéndice 1. Prueba piloto de encuesta a clientes potenciales.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y HOTELERAS

Genero del encuestado: _____

Estrato Socioeconómico: _____

Edad: _____

Barrio de residencia: _____

Tiene mascotas: Si ____ No, pero conoce amigos que podrían estar interesados ____

La siguiente encuesta será realizada con el fin de medir los intereses que poseen los clientes potenciales de un futuro restaurante con una tendencia pet-friendly (admisión de animales doméstico en establecimientos comerciales). Es de vital importancia que estas preguntas sean contestadas de una manera objetiva para lograr nuestro interés. El instrumento de diagnóstico contara con 10 preguntas y diferentes opciones de respuesta.

1. ¿Antes de leer el enunciado de esta encuesta, tenía usted conocimiento del término *Pet-Friendly*?

a. Si

b. No

2. ¿Ha visitado alguna vez un establecimiento pet-friendly?

a. Si

b. No

c. No, pero ha escuchado de algunos lugares.

3. De ser positiva la respuesta anterior, ¿Cómo califica la experiencia en el lugar?

a. Tanto la calidad del servicio como el precio fueron excelentes

b. La calidad del servicio no fue tan alta respecto del precio que pago

c. Tanto la calidad del servicio como el precio fueron malos

4. ¿Sobre cuáles de los siguientes establecimientos pet-friendly tenía conocimiento?

a. Juan Valdez Café

e. Bruna

b. Archie's

f. Crepes & Waffles

c. Sierra Nevada

g. El Corral

d. Andrés Carne de Res

h. Mc Donalds

5. ¿Qué servicios complementarios para su mascota le gustaría que fueran ofrecidos en un restaurante pet-friendly?

a. Pasabocas y otros

d. Parque de juegos

b. Peluquería y Spa

e. Servicios veterinarios

c. Guardería

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios para su mascota?

a. Entre \$20.000 y \$25.000

c. Entre \$31.000 y \$35.000

b. Entre \$26.000 y \$30.000

d. Más de \$45.000

7. En cuanto a la oferta del restaurante usted preferiría que esta fuera:

a. Comida rápida

c. Comida internacional

b. Comida vegetariana

d. Otro:

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato?

a. Entre \$10.000 y \$15.000

c. Entre \$21.000 y \$25.000

b. Entre \$16.000 y \$20.000

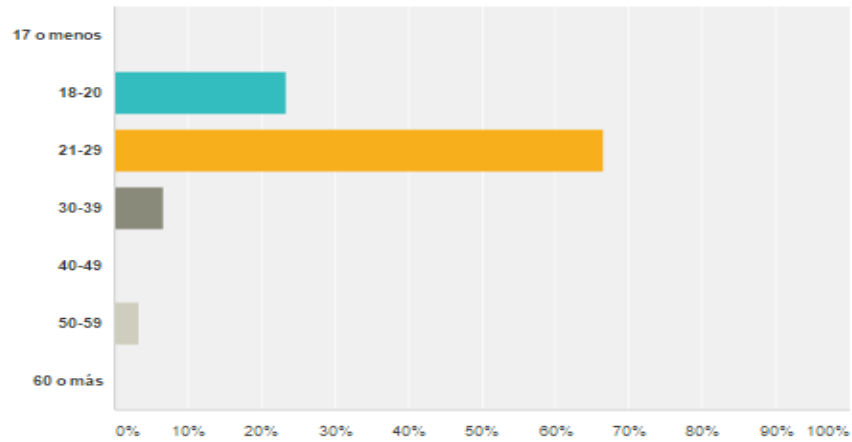
d. Más de \$25.000

9. ¿En qué zona de la ciudad de Bogotá consideraría conveniente que se ubicara este tipo de restaurante?

10. ¿Tiene algún comentario que le gustaría que fuera tenido en cuenta para esta actividad?

Apéndice 2. Resultados prueba piloto.**¿Cuál es tu grupo de edad?**

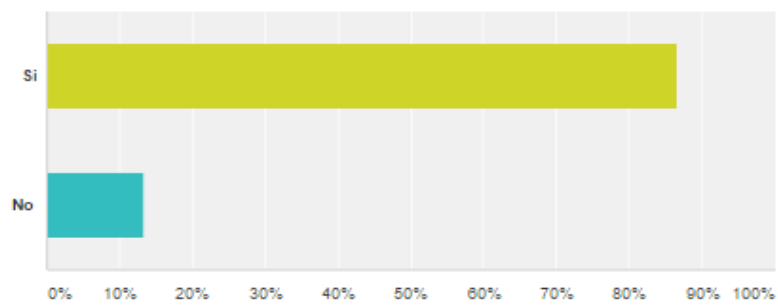
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
17 o menos	0,00% 0
18-20	23,33% 7
21-29	66,67% 20
30-39	6,67% 2
40-49	0,00% 0
50-59	3,33% 1
60 o más	0,00% 0
Total	30

¿Antes de leer el enunciado de ésta encuesta tenías conocimiento del término *Pet-Friendly*?

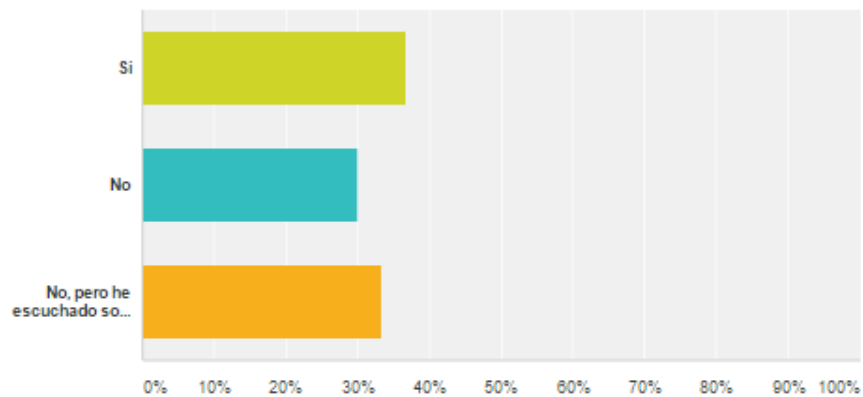
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	86,67% 26
No	13,33% 4
Total	30

¿Has visitado alguna vez un establecimiento pet-friendly?

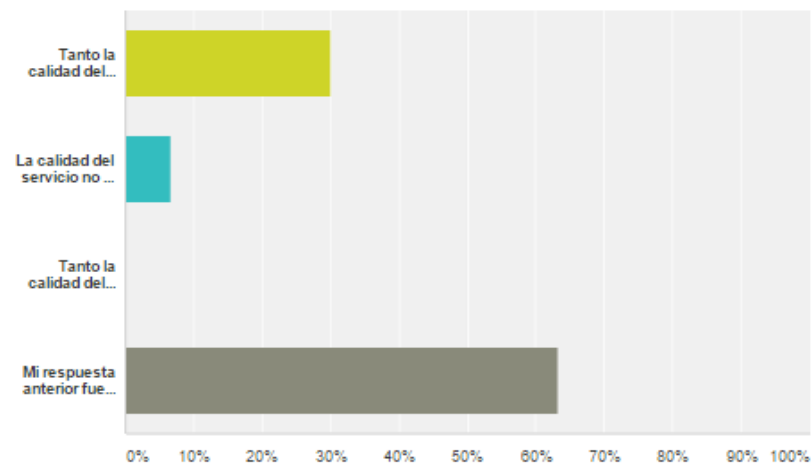
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	36,67%	11
No	30,00%	9
No, pero he escuchado sobre algunos establecimientos	33,33%	10
Total		30

De ser positiva la respuesta anterior, ¿Cómo calificas la experiencia en el lugar?

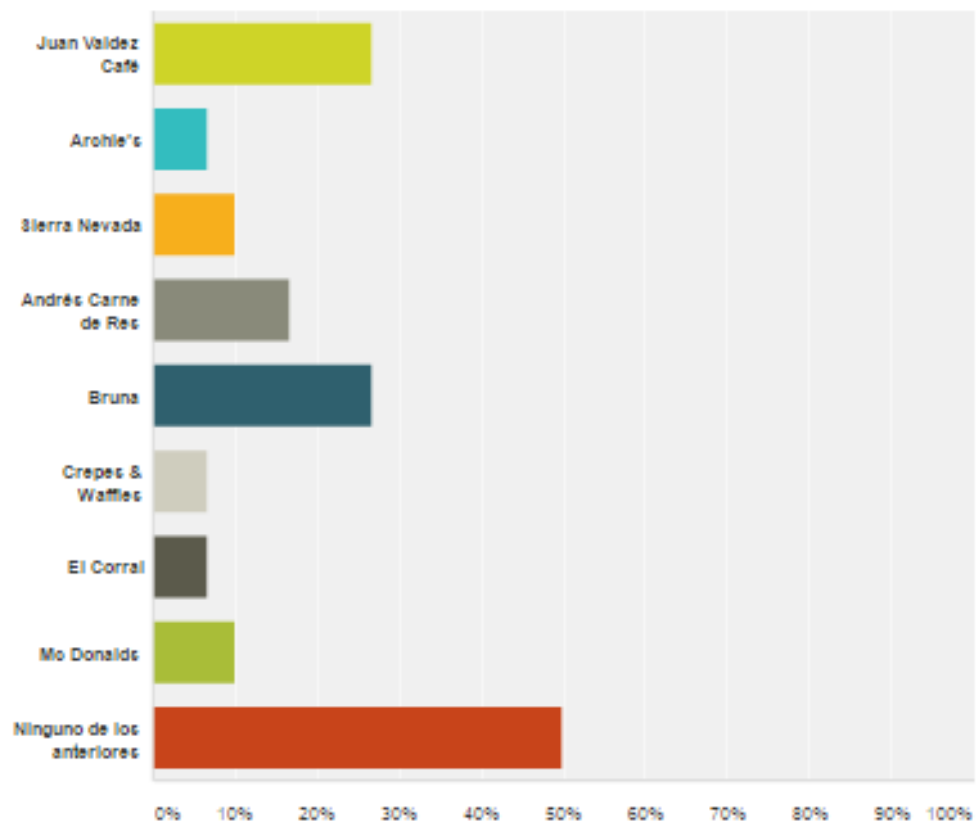
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Tanto la calidad del servicio como el precio fueron excelentes	30,00%	9
La calidad del servicio no fue tan alta respecto del precio que pago	6,67%	2
Tanto la calidad del servicio como el precio fueron malos	0,00%	0
Mi respuesta anterior fue negativa	63,33%	19
Total		30

¿Sobre cuáles de los siguientes establecimientos pet-friendly tenías conocimiento?

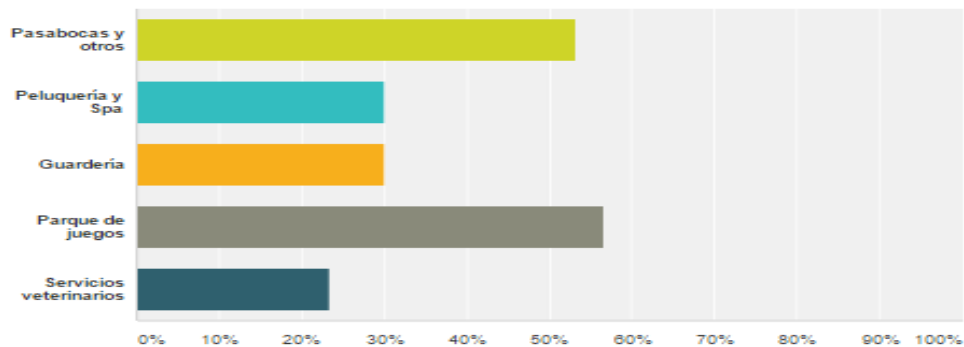
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Resuestas
▼ Juan Valdez Café	28,87% 8
▼ Arohie's	8,87% 2
▼ Sierra Nevada	10,00% 3
▼ Andrés Carne de Res	16,67% 5
▼ Bruna	28,87% 8
▼ Crepes & Waffles	8,87% 2
▼ El Corral	8,87% 2
▼ Mo Donalds	10,00% 3
▼ Ninguno de los anteriores	50,00% 15
Total de encuestados: 30	

¿Qué servicios complementarios para tu mascota te gustaría que fueran ofrecidos en un restaurante pet-friendly?

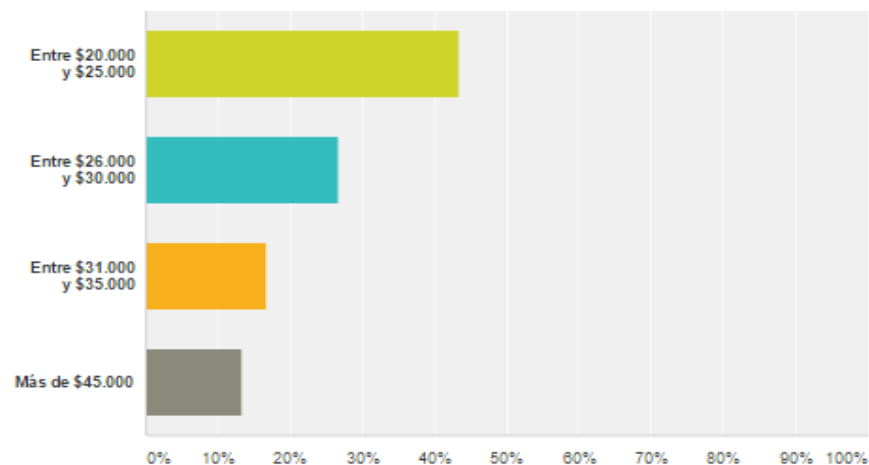
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Pasabocas y otros	53,33% 16
Peluquería y Spa	30,00% 9
Guardería	30,00% 9
Parque de juegos	56,67% 17
Servicios veterinarios	23,33% 7
Total de encuestados: 30	

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por los servicios para tu mascota?

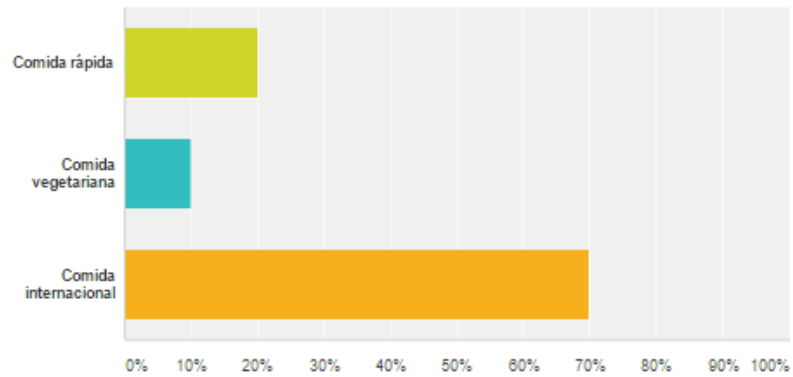
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Entre \$20.000 y \$25.000	43,33% 13
Entre \$26.000 y \$30.000	26,67% 8
Entre \$31.000 y \$35.000	16,67% 5
Más de \$45.000	13,33% 4
Total	30

En cuanto a la oferta del restaurante preferirías que ésta fuera:

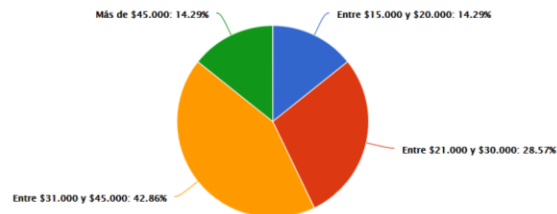
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Comida rápida	20,00% 6
Comida vegetariana	10,00% 3
Comida internacional	70,00% 21
Total	30

1 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato?

🔗 + 📄



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Entre \$15.000 y \$20.000	14.29%	1	Total de participantes 7
Entre \$21.000 y \$30.000	28.57%	2	Suma 0.00
Entre \$31.000 y \$45.000	42.86%	3	Promedio 0.00
Más de \$45.000	14.29%	1	Desviación estándar 0.00

¿En qué zona de la ciudad de Bogotá considerarias conveniente que se ubicara este tipo de restaurante?

Respondido: 30 Omitido: 0

● Respuestas (30)
🔍 Análisis de texto
📁 Mis categorías

FUNCIÓN PROFESIONAL
 Usa la función Análisis de texto para buscar y clasificar las respuestas; ve las palabras y frases usadas con más frecuencia. Para usar las funciones de Análisis de texto, amplía al plan GOLD o PLATINUM.
[Ampliar plan](#) [Más información »](#)

Categorizar como... ▼
 Filtrar por categoría ▼
 Buscar respuestas 🔍 ?

Mostrando 30 seleccionadas

Norte	31/10/2016 12:38	Ve las respuestas del encuestado
usaquen	31/10/2016 12:34	Ve las respuestas del encuestado
En salitre	31/10/2016 12:33	Ve las respuestas del encuestado
Zona occidental, Ciudad Salitre	31/10/2016 12:21	Ve las respuestas del encuestado
En el Norte	28/10/2016 8:17	Ve las respuestas del encuestado
Norte	27/10/2016 21:47	Ve las respuestas del encuestado
Cerca a unicentro	27/10/2016 21:20	Ve las respuestas del encuestado

T	27/10/2016 20:29	Ve las respuestas del encuestado
Norte de bogotá	27/10/2016 19:50	Ve las respuestas del encuestado
G T C	27/10/2016 18:28	Ve las respuestas del encuestado
Teusaquillo, al lado del parque simon bolivar es un buen lugar.	27/10/2016 17:25	Ve las respuestas del encuestado
Norte	27/10/2016 17:14	Ve las respuestas del encuestado
Unicentro del Norte	27/10/2016 17:08	Ve las respuestas del encuestado
U saquen	27/10/2016 17:07	Ve las respuestas del encuestado

Zona g o parque 93 18/10/2016 7:27	Ve las respuestas del encuestado
Consideraría que en Usaquén sería muy buena idea. También en la Candelaria. 17/10/2016 19:07	Ve las respuestas del encuestado
Parque de la 93 17/10/2016 17:45	Ve las respuestas del encuestado
Me gustaría en la 80. 17/10/2016 16:29	Ve las respuestas del encuestado
Parque Virrey 17/10/2016 16:26	Ve las respuestas del encuestado
usaquen 17/10/2016 16:23	Ve las respuestas del encuestado
Teusaquillo 17/10/2016 16:22	Ve las respuestas del encuestado

Zona g 27/10/2016 16:38	Ve las respuestas del encuestado
Chapinero 27/10/2016 16:37	Ve las respuestas del encuestado
Por zonas, uno en el norte, otro en centro, occidente etc... 27/10/2016 15:01	Ve las respuestas del encuestado
Usaquén, 93, Zona T, ... 27/10/2016 14:43	Ve las respuestas del encuestado
Zona G, Zona T y parque de la 93 27/10/2016 12:01	Ve las respuestas del encuestado
Usaquén o zona G O incluso a las afueras de la ciudad 27/10/2016 10:43	Ve las respuestas del encuestado
Usaquen 20/10/2016 8:20	Ve las respuestas del encuestado

Apéndice 3. Análisis resultados prueba piloto.

Se aplicó a treinta personas y su divulgación fue por medio de redes sociales. Con dicha prueba, se pretendía comprobar que los encuestados estuvieran en capacidad de interpretar correctamente lo que se les estaba preguntando y que dieran una respuesta lo más asertiva posible. A partir de los resultados obtenidos en la prueba se realizaron algunos cambios ya que algunas preguntas eran abiertas y no se obtuvo una respuesta precisa. En el caso de la ubicación del restaurante en la prueba piloto se dio la opción a los encuestados de escribir el lugar que creían pertinente, sin embargo, en la encuesta final se listaron algunas localidades a fin de que las personas solo pudieran responder por una de ellas y saber con mayor precisión la ubicación más conveniente para el establecimiento.

Además, se cambió el servidor de la encuesta con el objetivo de tener un alcance mayor, ya que con *Survey Monkey* solo se podía responder una vez la encuesta en un dispositivo y como era necesario encuestar a mayor número de personas para la encuesta final se optó por cambiar a E-encuesta, un servidor que permite responder la encuesta varias veces en un mismo dispositivo a fin de que varias personas pudieran responder la encuesta por medio de los dispositivos de las líderes del proyecto.

Una vez realizada la prueba piloto y hechos los ajustes se realizó la encuesta real en la que a través de las preguntas se quiere conocer el mercado del negocio, su grupo de edad, sus conocimientos previos, sus intereses gastronómicos y de servicios extras para las mascotas, sus expectativas en cuanto a precios y la ubicación que considerarían óptima para el restaurante.

Apéndice 4. Protocolo de sesión de grupo.

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y HOTELERAS
PROTOCOLO DE SESIÓN DE GRUPO**

Objetivos

- Conocer la opinión de los participantes en la sesión de grupo respecto a los restaurantes *Pet-Friendly*.
- Identificar las necesidades y expectativas acerca de lo que ofrecen los establecimientos *Pet-Friendly*.
- Obtener insumos para la definición de los servicios a ofrecer en el restaurante.

Diseño de la investigación

Por medio del grupo focal se pretende obtener insumos para la recolección de datos que se lleva a cabo en la investigación del proyecto y en la evaluación de viabilidad del mismo.

Cronograma

Los objetivos propuestos al inicio pretenden lograrse y cumplirse en una única sesión desarrollada el 09 de noviembre del 2016

Participantes

El grupo de participantes seleccionados será un grupo de ocho personas, éste será un grupo homogéneo a fin de facilitar el intercambio de ideas y de opiniones. Además, para su selección se tendrá en cuenta su gusto y protección por los animales.

Moderador

La moderadora en la sesión de grupo será una de las investigadoras del proyecto, Angie Uparela, quien conoce del tema de los restaurantes *Pet-Friendly*, además se encargará de dirigir el grupo, manejar el tiempo, de escuchar e interpretar lo que los participantes opinen.

Por otro lado, Juliana Másmela será quien observe y grabe los comportamientos de los participantes a fin de conocer sus actitudes e interpretarlas.

Preguntas estímulo

1. ¿Qué conocimiento tiene acerca del término *Pet-Friendly* y qué aspectos consideran ustedes que este término abarca?
2. ¿Por qué creen ustedes que es importante el pasar tiempo con sus mascotas y el tener un lugar para hacerlo?
3. ¿Han asistido o conocen de algún establecimiento gastronómico *Pet-Friendly* en la ciudad de Bogotá?
4. ¿Podrían contar brevemente la experiencia que tuvieron cuando asistieron a un restaurante *Pet-Friendly*?
5. ¿Qué servicios consideran oportunos, aparte del servicio de alimentación, que se deberían ofrecer en el restaurante para las mascotas?
6. ¿Qué características físicas creen que son de vital importancia para la comodidad de los comensales y de las mascotas?
7. ¿Qué limitantes consideran que se deberían tener en cuenta al momento de aceptar las mascotas?
8. ¿Qué expectativas acerca del servicio tendría al visitar un restaurante *Pet-Friendly*?
9. ¿Por qué consideran ustedes que un establecimiento *Pet-Friendly* representa un valor agregado para sus clientes?
10. ¿Cómo creen ustedes que las personas que no tienen mascotas y no les gusta podrían disfrutar de igual forma del restaurante?

Sitio de reunión

La sesión de grupo se llevará a cabo en la Universidad Externado de Colombia, en un lugar idóneo en el que los participantes se sientan cómodos para interactuar y expresar sus ideas.

Apéndice 5. Encuesta final.**ENCUESTA RESTAURANTE PET-FRIENDLY**

Objetivo: La siguiente encuesta será realizada con el fin de medir los intereses que poseen los clientes potenciales de un futuro restaurante con una tendencia *pet-friendly* (admisión de animales doméstico en establecimientos comerciales). Es de vital importancia que estas preguntas sean contestadas de una manera objetiva para lograr nuestro interés. El instrumento de diagnóstico contara con 12 preguntas y diferentes opciones de respuesta.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre: _____ Barrio: _____

SECCIÓN I: PERFIL

F1. ¿Cuál es su género?

a. Masculino

b. Femenino

F2. ¿Tiene mascotas?

a. Si

b. No

F3. ¿Me podría decir a cuál de los siguientes grupos de edad pertenece usted?

a. Menor a 18 años

d. Entre 36 y 45 años

b. Entre 18 y 25 años

e. Entre 46 y 55 años

c. Entre 26 y 35 años

f. Más de 55 años

F4. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece su hogar según los recibos de servicios públicos?

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| a. Estrato 1 | c. Estrato 3 | e. Estrato 5 |
| b. Estrato 2 | d. Estrato 4 | f. Estrato 6 |

F5. ¿Cuál es su ocupación actual?

- | | |
|------------------|----------------|
| a. Estudiante | d. Pensionado |
| b. Empleado | e. Desempleado |
| c. Independiente | |

F6. ¿Cuál es su estado civil?

- | | |
|---------------|----------------|
| a. Soltero | d. Unión libre |
| b. Casado | e. Viudo |
| c. Divorciado | |

SECCIÓN II:

1. ¿Antes de leer el objetivo de esta encuesta, tenía usted conocimiento del término *Pet-Friendly*?

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

2. ¿Ha visitado alguna vez un establecimiento *Pet-Friendly*?

- | | |
|-------|-------------------------------------|
| a. Si | c. No, pero ha escuchado de algunos |
| b. No | lugares. |

3. De ser positiva la respuesta anterior, ¿Cómo califica la experiencia en el lugar?

- | |
|--|
| a. Tanto la calidad del servicio como el precio fueron excelentes. |
| b. La calidad del servicio no fue tan alta respecto del precio que pago. |
| c. Tanto la calidad del servicio como el precio fueron malos |

4. ¿Sobre cuáles de los siguientes establecimientos *Pet-Friendly* tenía conocimiento? Juan Valdez Café
- a. Archie's
 - b. Sierra Nevada
 - c. Andrés Carne de Res
 - d. Bruna
 - e. Crepes & Waffles
 - f. El Corral
 - g. Mc Donalds
5. ¿Qué servicios complementarios para su mascota le gustaría que fueran ofrecidos en un restaurante *Pet-Friendly*?
- a. Pasabocas y otros
 - b. Peluquería y Spa
 - c. Guardería
 - d. Parque de juegos
 - e. Servicios veterinarios
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios para su mascota? Entre \$20.000 y \$25.000
- a. Entre \$26.000 y \$30.000
 - b. Entre \$31.000 y \$35.000
 - c. Más de \$45.000
7. ¿Cuál le gustaría que fuera la oferta del restaurante?
- a. Comida rápida
 - b. Comida vegetariana
 - c. Comida internacional
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato?
- a. Entre \$10.000 y \$15.000
 - b. Entre \$16.000 y \$20.000
 - c. Entre \$21.000 y \$25.000
 - d. Más de \$25.000
9. ¿En qué zona de la ciudad de Bogotá consideraría conveniente que se ubicara este tipo de restaurante?
- a. Chapinero
 - b. Teusaquillo
 - c. Santa fe
 - d. Suba
 - e. Fontibón
 - f. Usaquén
 - g. Otro ¿Cuál?

SECCIÓN 3: EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

Por favor responda cuidadosamente todas las preguntas. Si no entiende alguno pregunta, detenga la encuesta y hágamelo saber.

Aplicando una escala de 1 a 7, en la que 7 es “muy importante” y 1 “nada importante en absoluto” por favor indique el grado en que cada uno de los atributos que le voy a mencionar en seguida es importante o no en la selección de un restaurante. Indique solo un factor por cada decisión.

¿Qué tan importante(s) es (son) _____ para seleccionar un restaurante al que puede asistir con su mascota?

1. Precio

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

2. Oferta gastronómica para los comensales

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

3. Oferta de alimentos especiales, de calidad y aptos para su mascota

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

Servicio especial y de calidad para las personas y las mascotas

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

4. Espacio para el esparcimiento de las mascotas

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

5. Pet-Shop

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

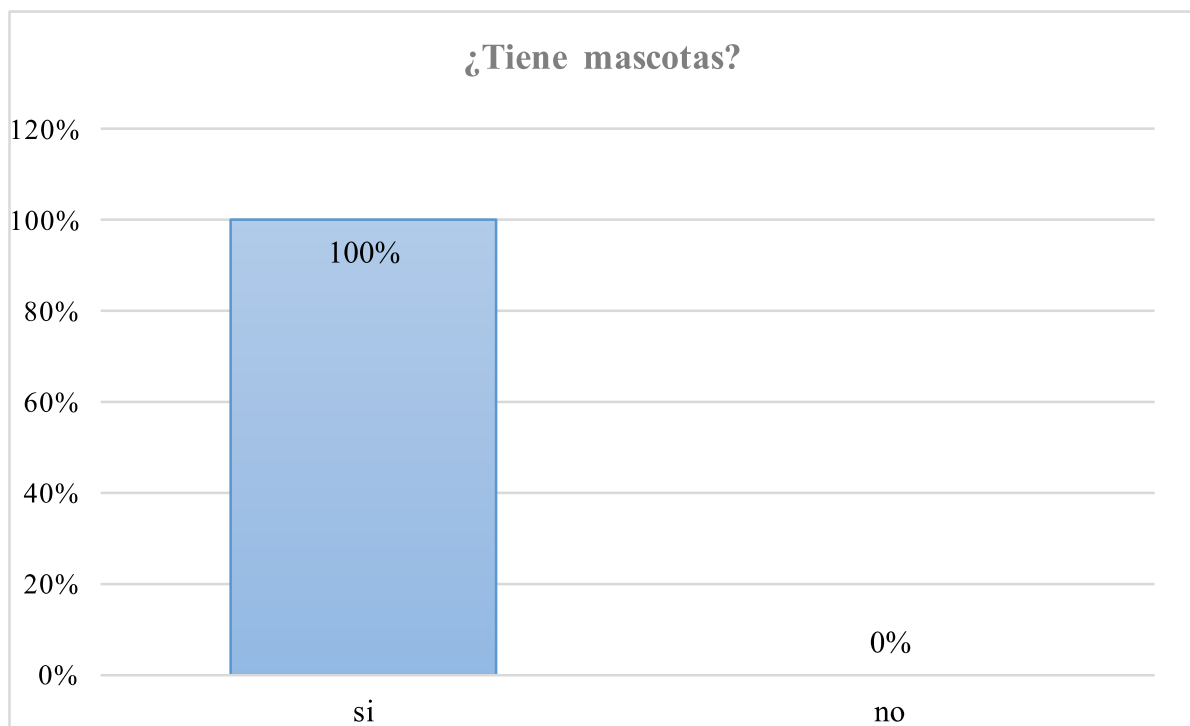
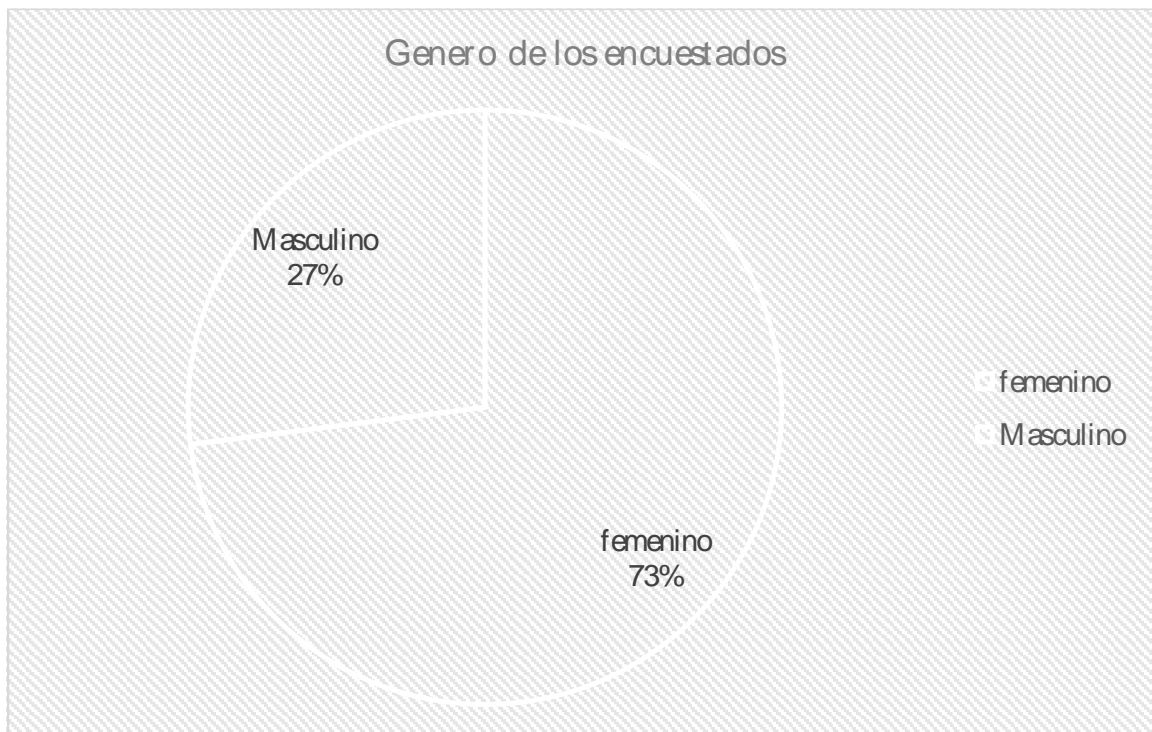
Aplicando una escala de 1 a 7, en la que 7 es “muy influyente” y 1 “nada influyente”

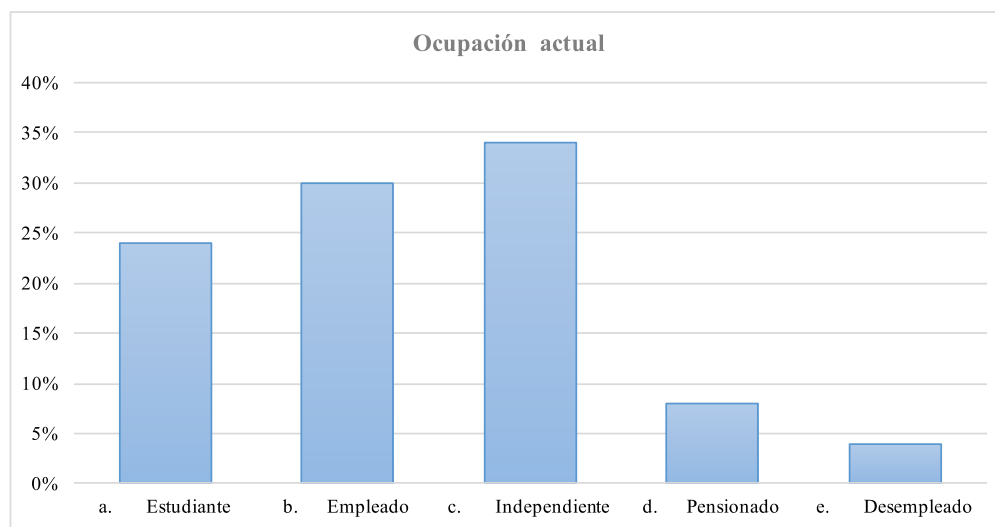
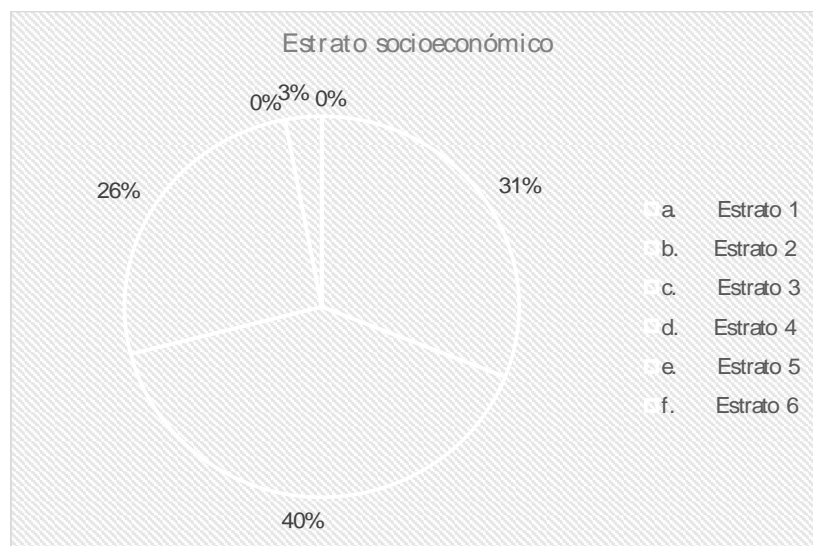
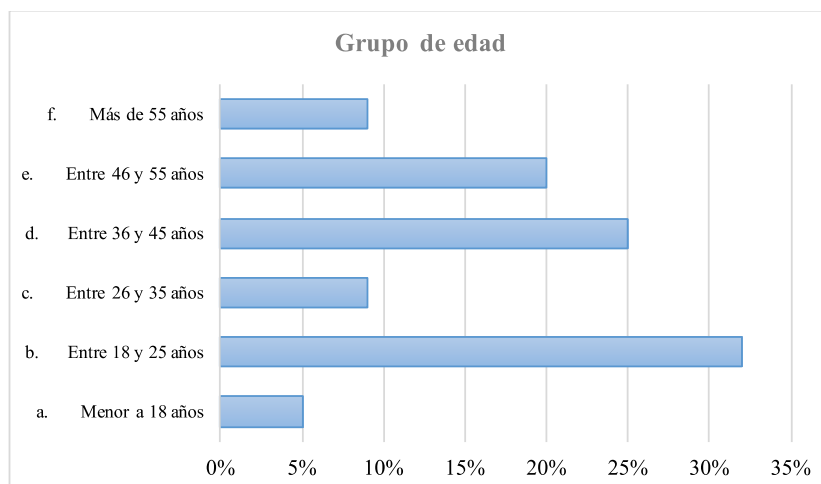
1. ¿Qué tanto influye la publicidad al momento de elegir un restaurante?

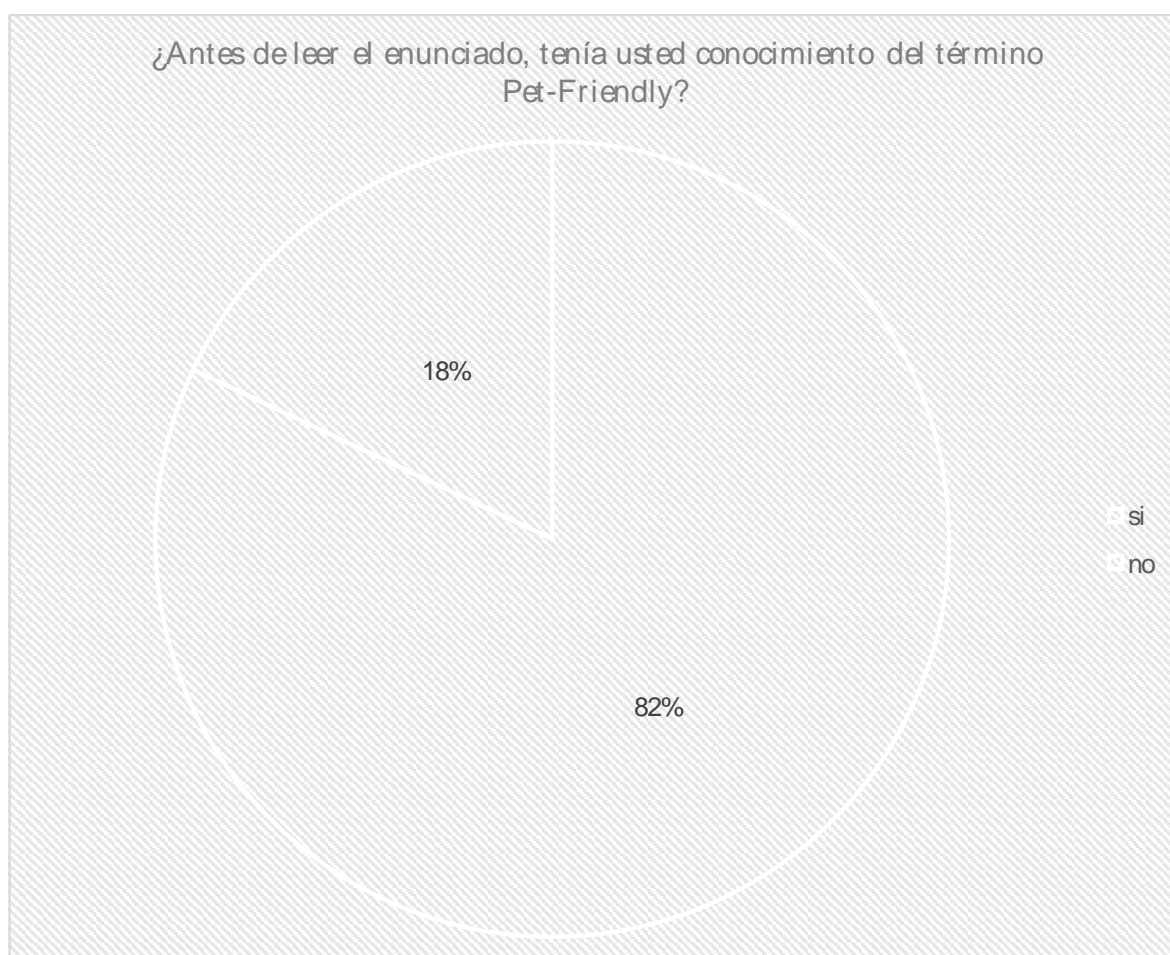
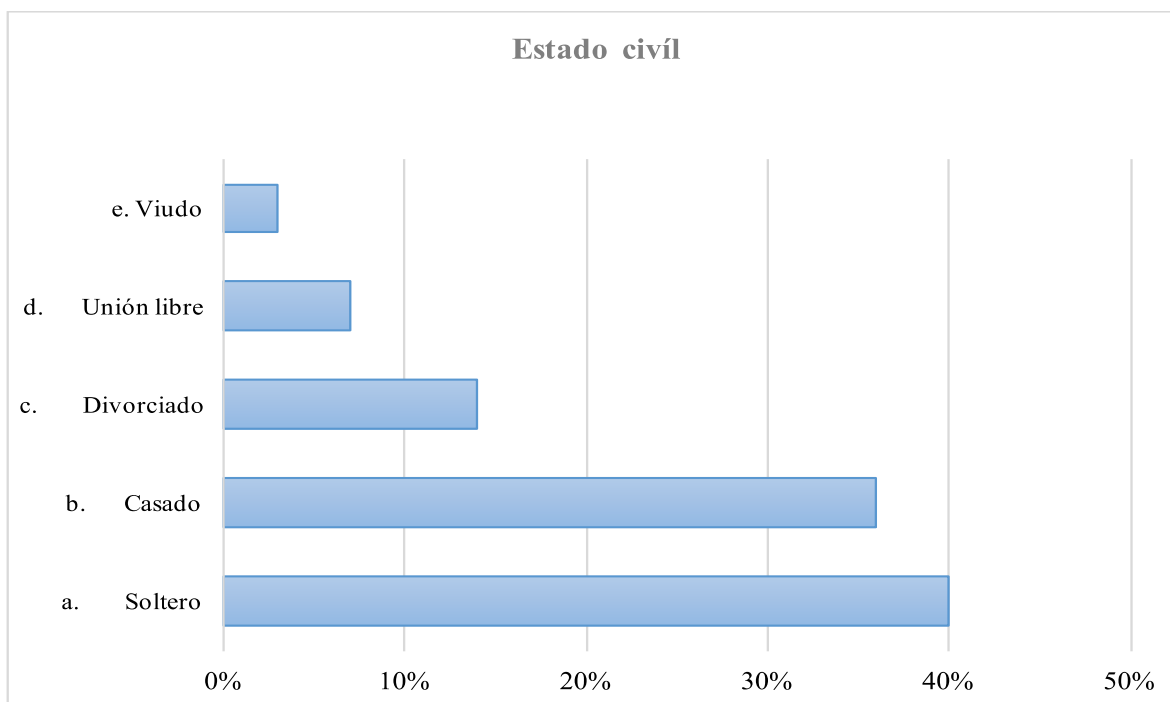
Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

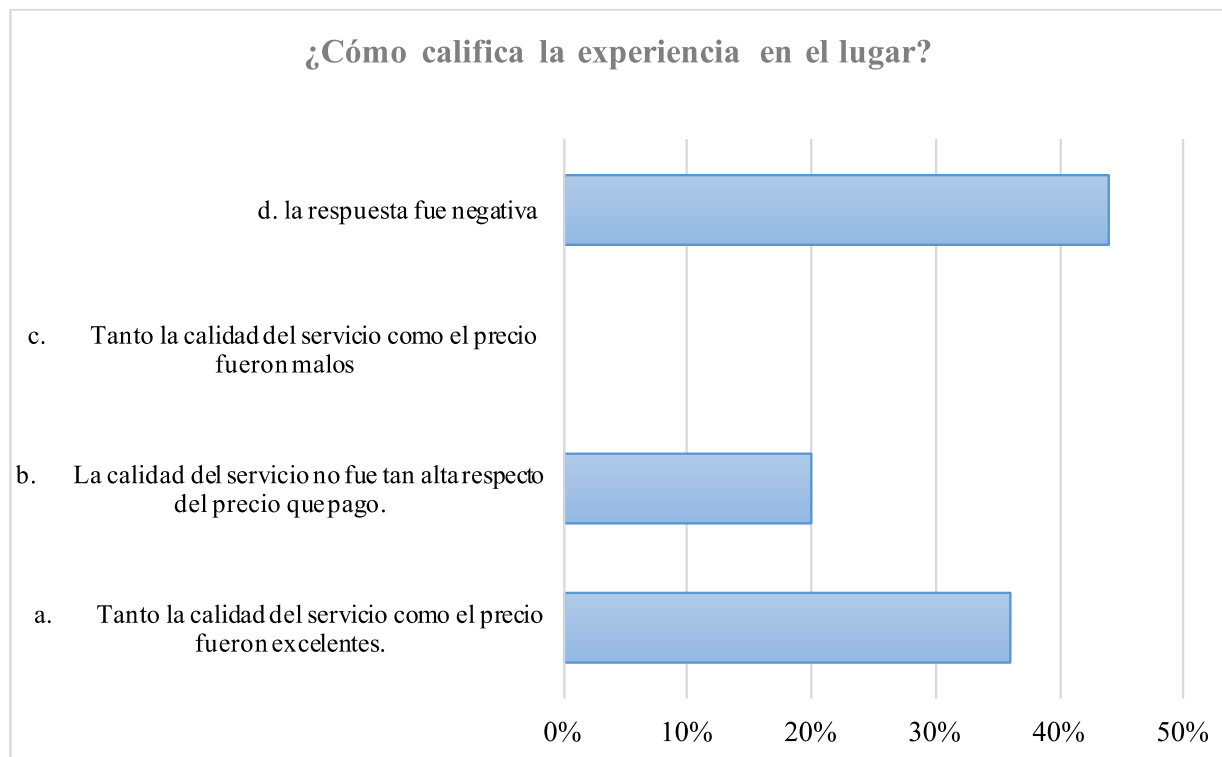
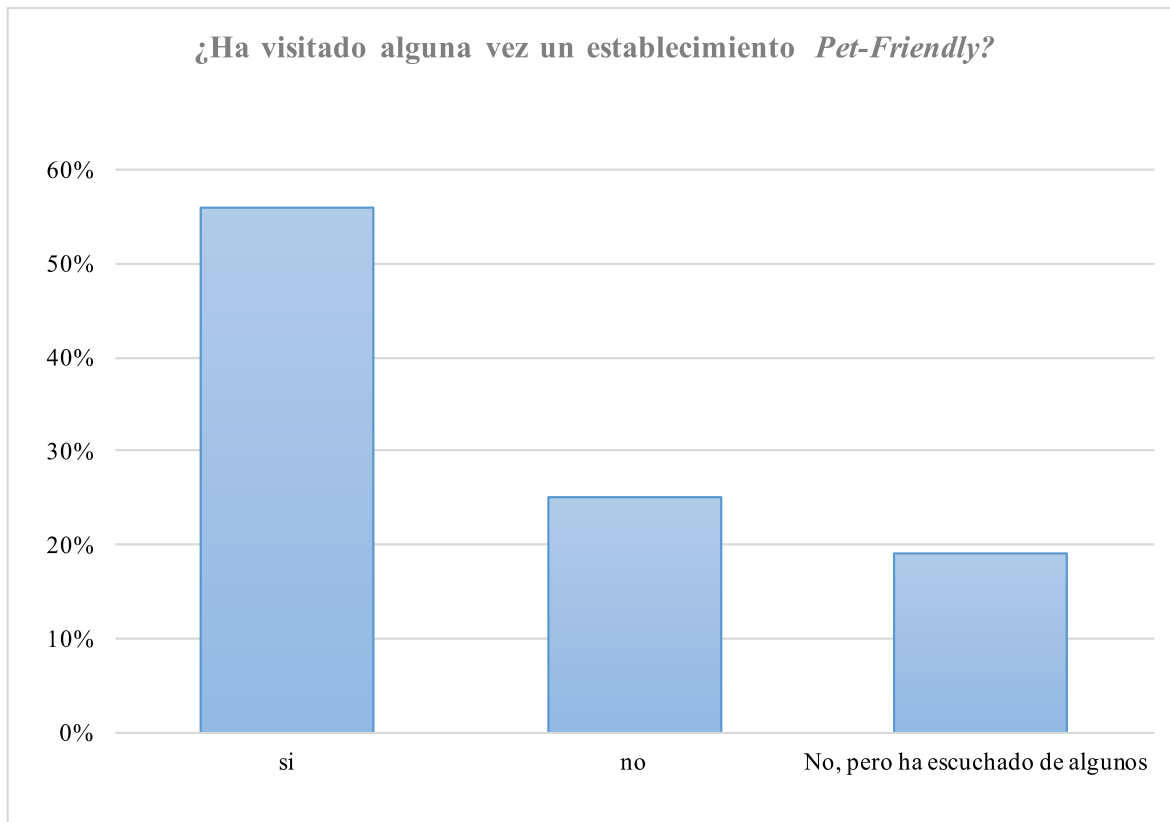
2. ¿En cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información publicitaria acerca del restaurante “*Pet-Friendly*”?

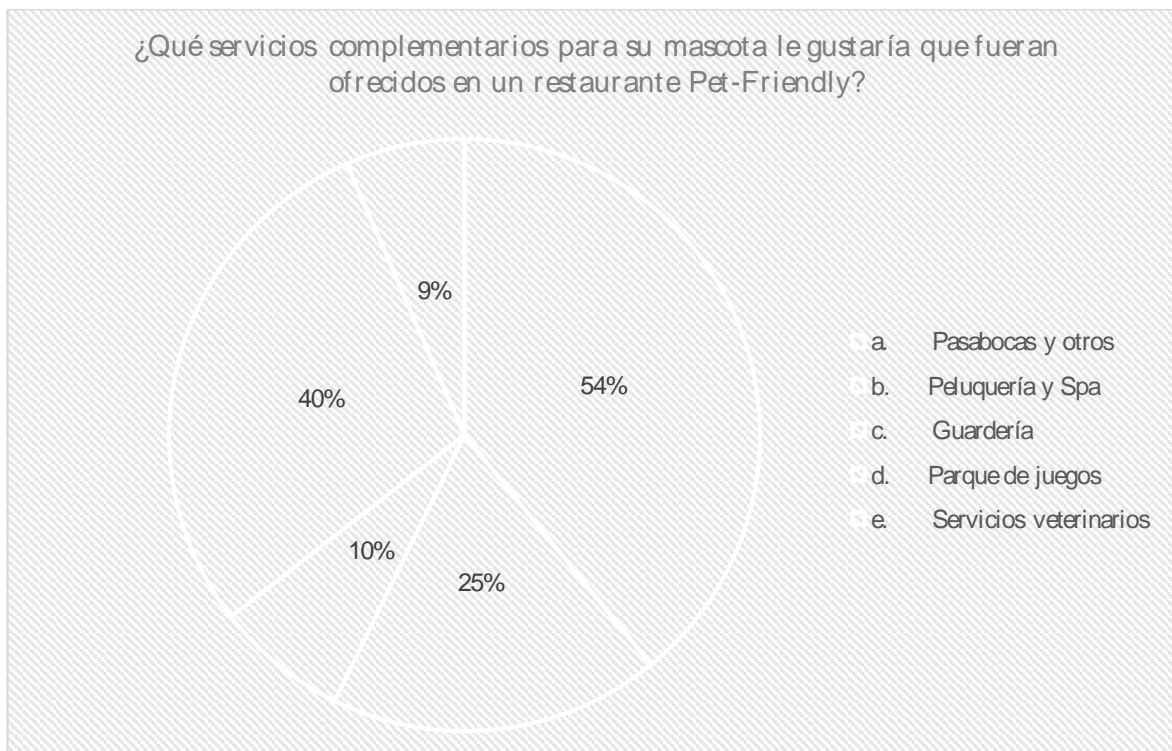
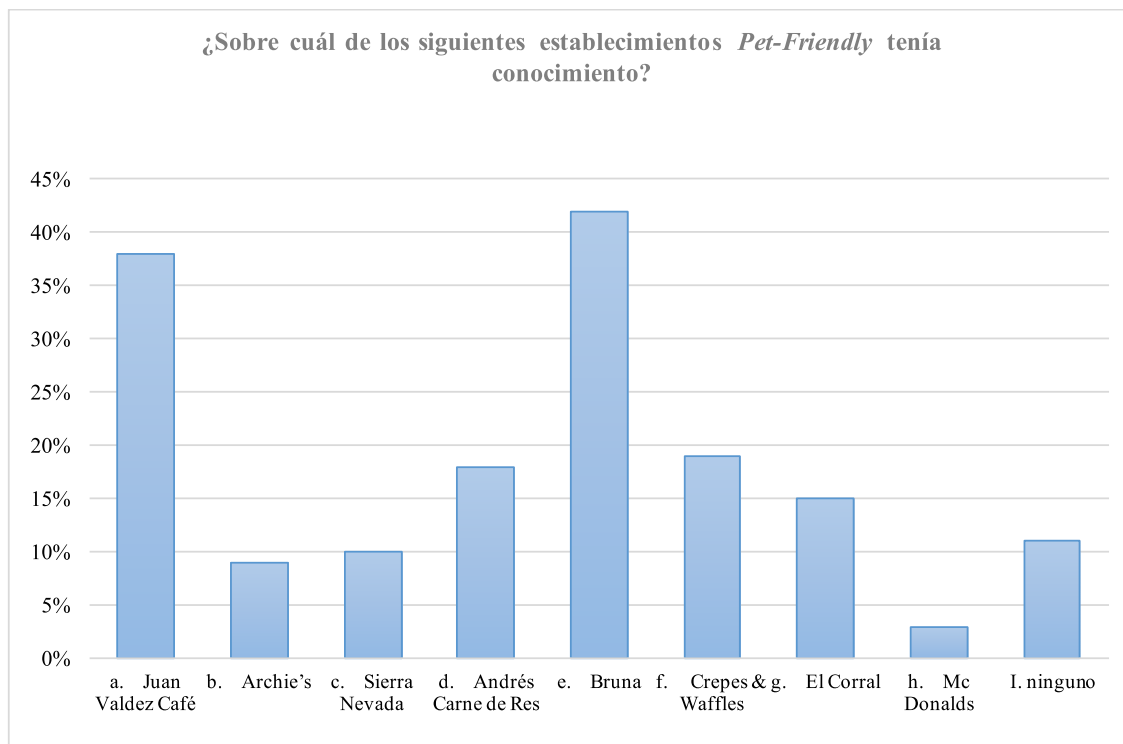
Televisión	Radio	Internet	Prensa	Puntos de venta
1	2	3	4	5

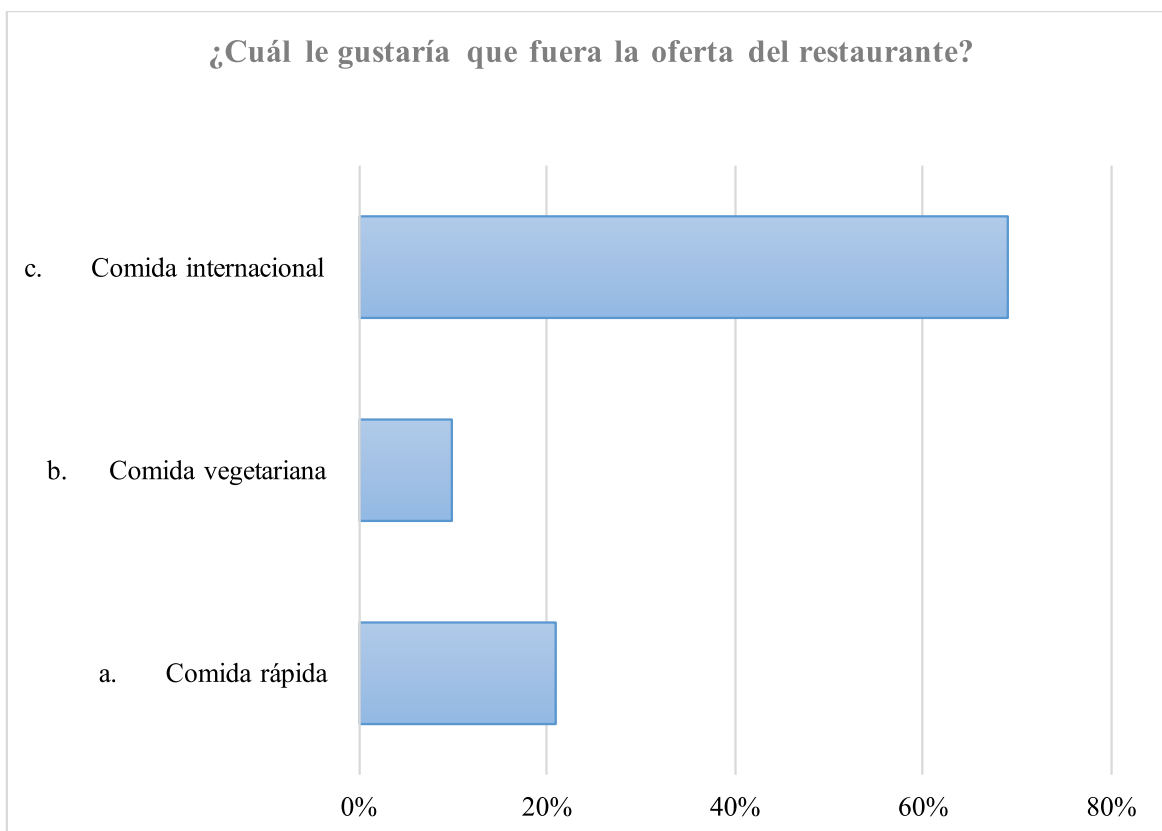
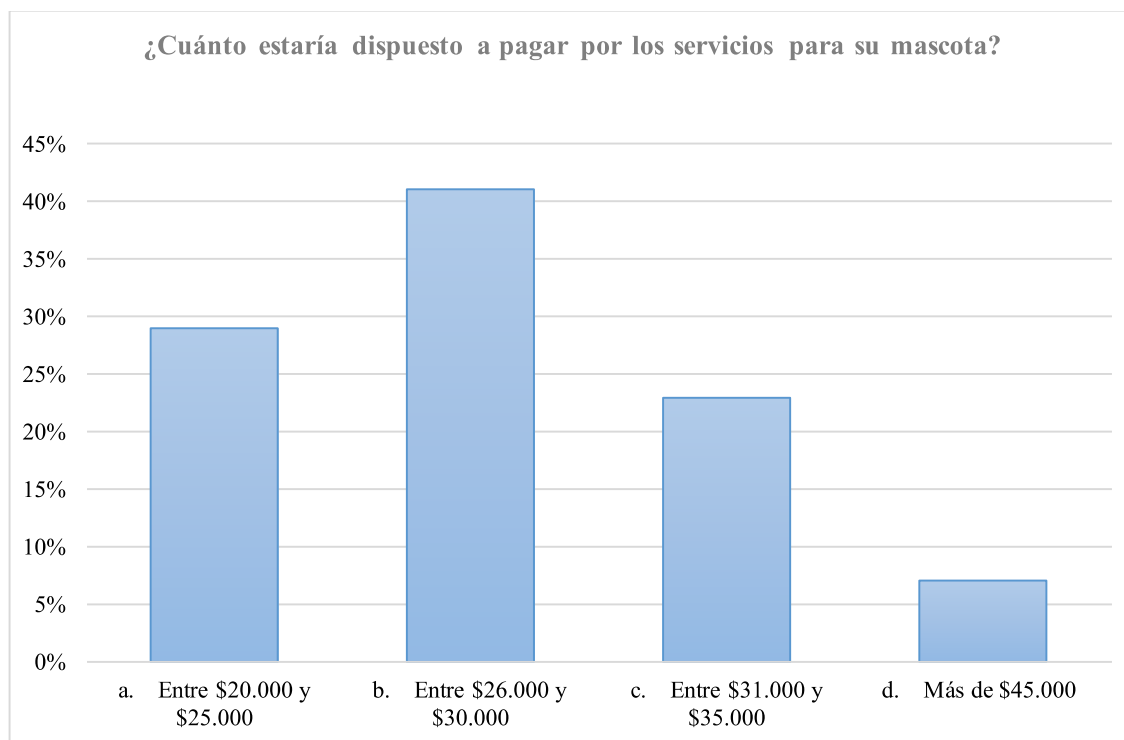
Apéndice 6. Resultados encuesta final.



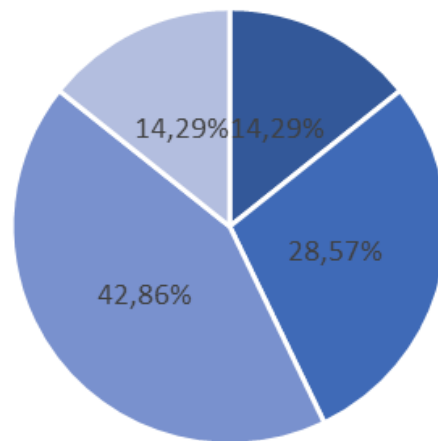






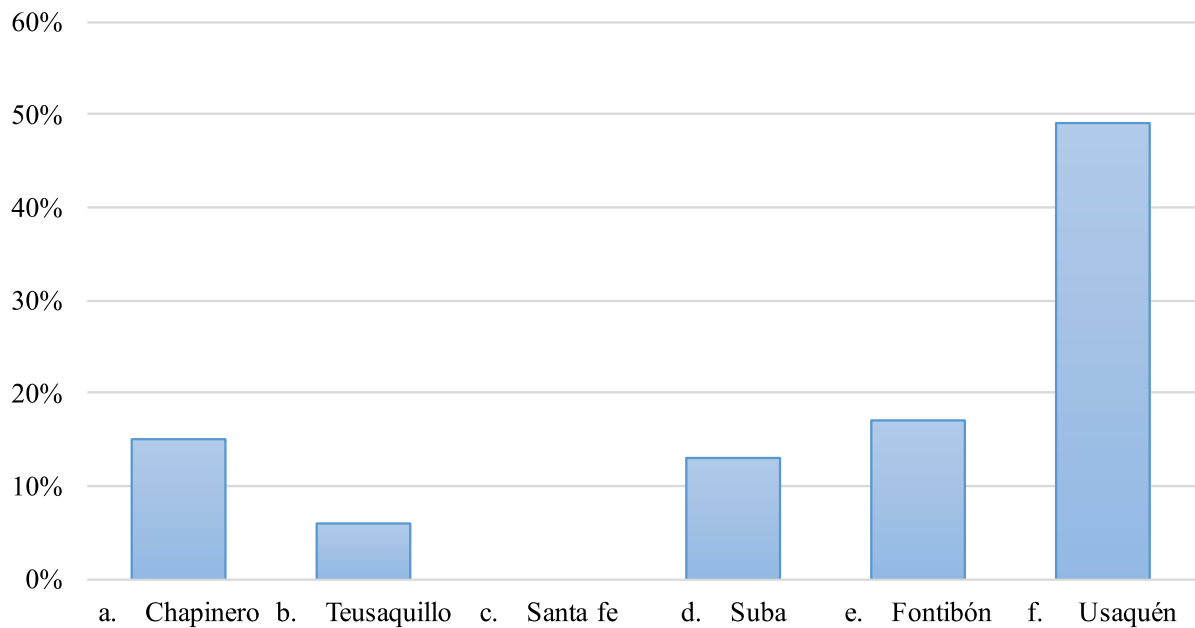


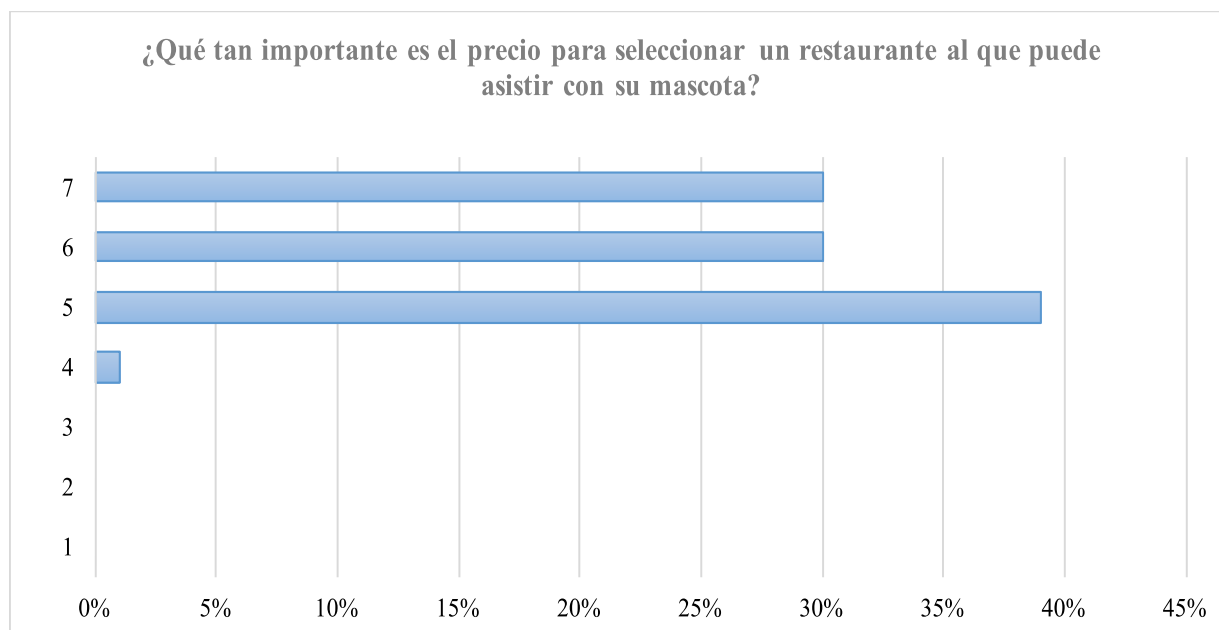
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por plato?

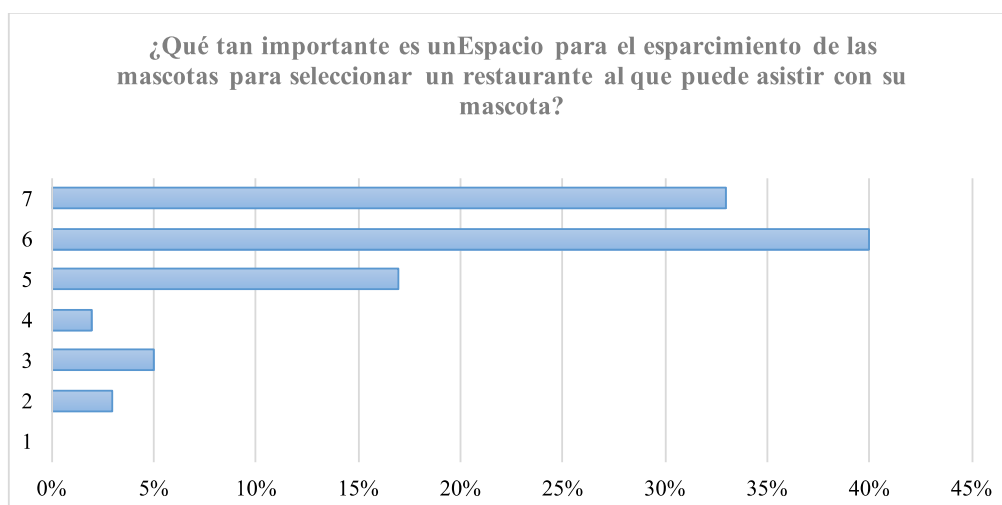
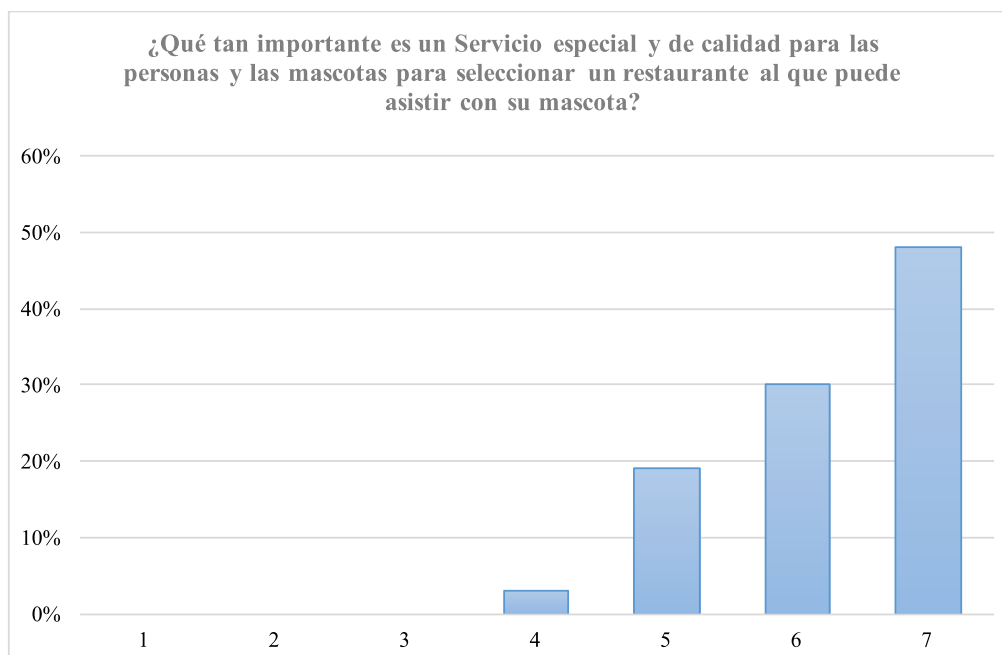


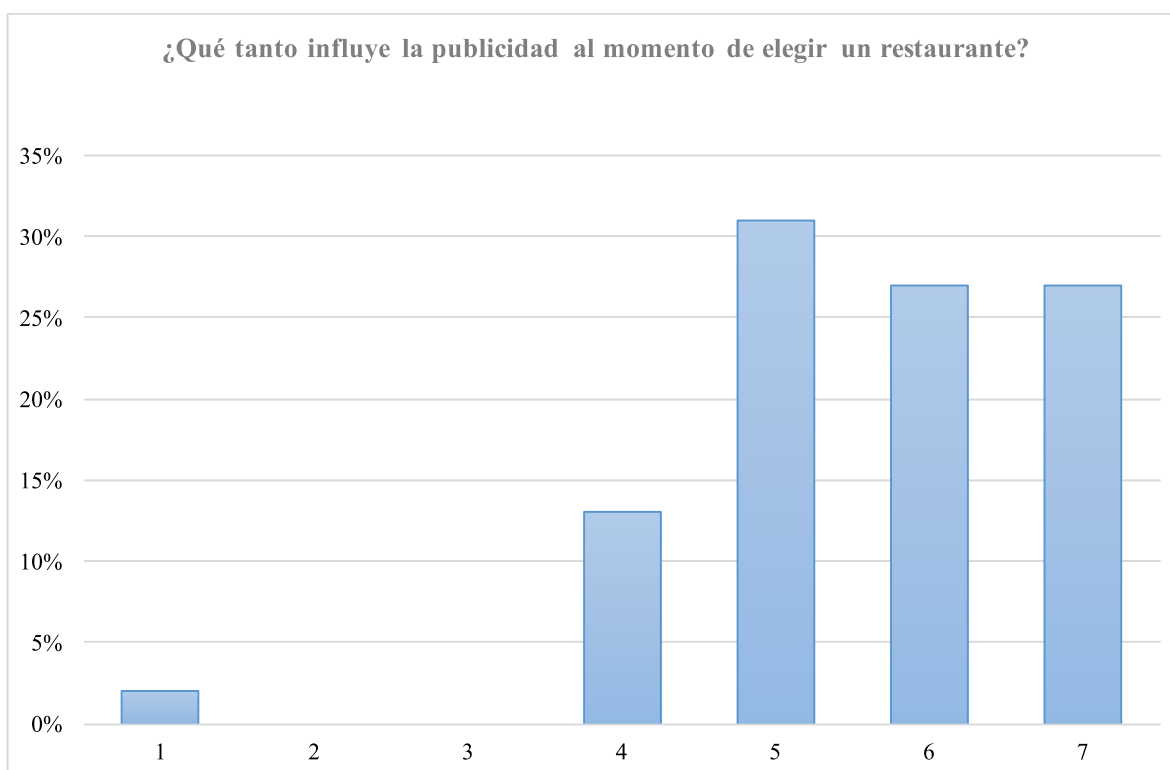
- a. Entre \$15.000 y \$20.000
- b. Entre \$21.000 y \$30.000
- c. Entre \$31.000 y \$45.000
- d. Más de \$45.000

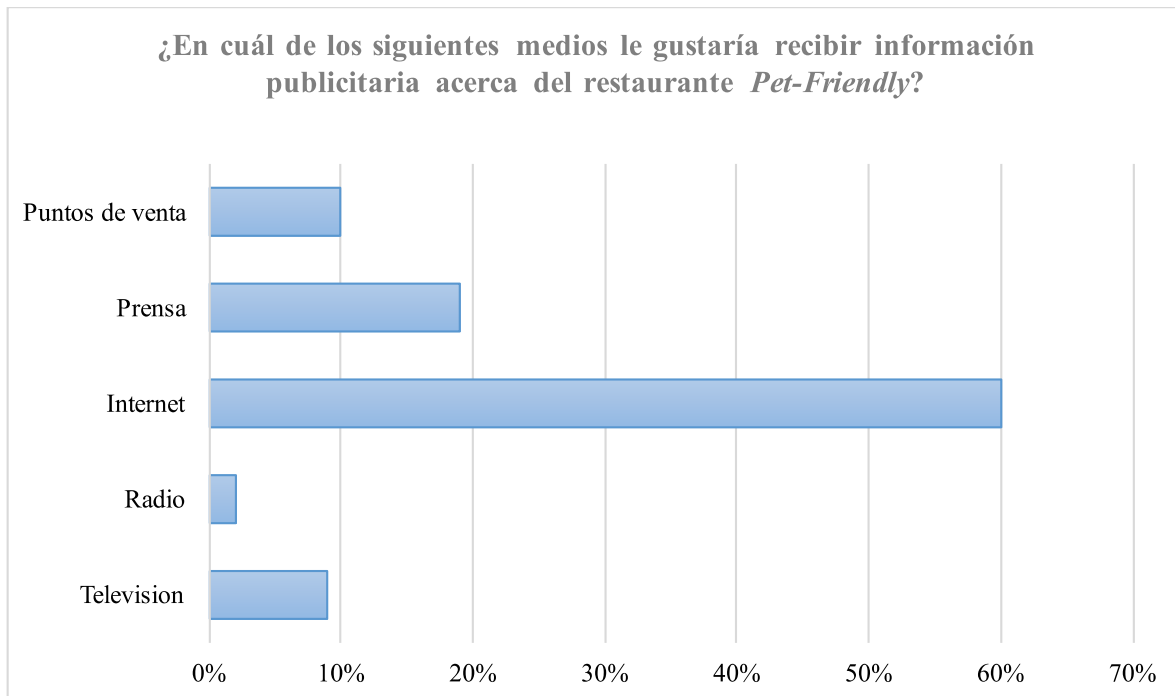
¿En qué zona de la ciudad de Bogotá consideraría conveniente que se ubicara este tipo de restaurante?











Tablas**Tabla 1***Empresas líderes en el sector según clasificación CIIU Rev. 4*

Razón social	Ciudad	Ingresos operacionales
I.R.C.C. limitada industria de restaurantes casuales LTDA.	Bogotá D.C.	\$ 314,085,840
Crepes y Waffles S. A	Bogotá D.C.	\$ 268,822,625
Frisby S. A.	Dos Quebradas	\$ 265,186,454
Compañía comercial e industrial la sabana Avesco S. A. S	Bogotá D.C.	\$ 164,168,065
Inmaculada Guadalupe y amigos en CIA S.A.	Chía	\$ 126,768,345
Grupo C B C S. A	Bogotá D.C.	\$ 89,669,473
Archie's Colombia S.A.S	Bogotá D.C.	\$ 75,609,087
Lao kao S.A.	Bogotá D.C.	\$ 67,471,265
L&C S.A.S	Bogotá D.C.	\$ 57,251,771
Compañía de alimentos colombianos calco S.A.	Medellín	\$ 54,990,139

Tabla construida a partir de la información obtenida de las bases de datos

proporcionadas por el SIREM, 2017.

Tabla 2*Tasa de crecimiento en ventas*

AÑO	INGRESOS DEL SECTOR		CRECIMIENTO
2012	\$	1.889.388.295	
2013	\$	2.463.231.595	30,37%
2014	\$	2.754.365.088	11,82%
2015	\$	2.688.397.799	-2,40%

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 3***Indicador razón corriente*

AÑO	ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	R.C.
2012	\$	380.196.929	\$ 403.076.742	0,943
2013	\$	492.300.046	\$ 512.660.175	0,960
2014	\$	565.178.828	\$ 567.485.389	0,996
2015	\$	537.881.039	\$ 554.532.618	0,970
PROMEDIO	\$	493.889.211	\$ 509.438.731	0,969

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 4*Indicador prueba ácida*

AÑO	ACTIVOS		INVENTARIO	PASIVOS		P.A.	
	CORRIENTES			CORRIENTES			
2012	\$	380.196.929	\$	62.502.611	\$	403.076.742	0,788
2013	\$	492.300.046	\$	89.523.889	\$	512.660.175	0,786
2014	\$	565.178.828	\$	91.489.931	\$	567.485.389	0,835
2015	\$	537.881.039	\$	100.233.039	\$	554.532.618	0,789
PROMEDIO	\$	493.889.211	\$	85.937.368	\$	509.438.731	0,801

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 5***Indicador periodo promedio de inventarios*

AÑO	INVENTARIOS		COSTO DE VENTAS		P.P.I.	
2012	\$	62.502.611	\$	901.676.032	25	dias
2013	\$	89.523.889	\$	1.131.327.083	28	dias
2014	\$	91.489.931	\$	1.264.604.459	26	dias
2015	\$	100.233.039	\$	1.159.677.201	31	dias
PROMEDIO	\$	85.937.368	\$	1.114.321.194	28	dias

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 6*Indicador rotación de activos*

AÑO		VENTAS		ACTIVOS FIJOS		ROT. AF.
2012	\$	1.889.388.295	\$	270.005.546	7,00	veces
2013	\$	2.463.231.595	\$	346.725.880	7,10	veces
2014	\$	2.754.365.088	\$	372.735.203	7,39	veces
2015	\$	2.688.397.799	\$	409.174.415	6,57	veces
PROMEDIO	\$	2.448.845.694	\$	349.660.261	7,00	veces

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 7***Indicador rotación de activos totales*

AÑO		VENTAS		ACTIVOS TOTALES		ROT. A.T.
2012	\$	1.889.388.295	\$	1.159.095.896	1,63	veces
2013	\$	2.463.231.595	\$	1.577.011.840	1,56	veces
2014	\$	2.754.365.088	\$	1.733.190.062	1,59	veces
2015	\$	2.688.397.799	\$	1.695.283.621	1,59	veces
PROMEDIO	\$	2.448.845.694	\$	1.541.145.355	1,59	veces

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 8*Indicador periodo promedio de cobro*

AÑO	C X C	VENTAS DIARIAS	P.P.C.
2012	\$ 183.711.403	\$ 5.176.406,29	35 días
2013	\$ 231.715.243	\$ 6.748.579,71	34 días
2014	\$ 274.496.216	\$ 7.546.205,72	36 días
2015	\$ 238.987.941	\$ 7.365.473,42	32 días
PROMEDIO	\$ 232.227.701	\$ 6.709.166	35 días

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 9***Indicador endeudamiento total*

AÑO	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	NE
2012	\$ 598.083.478	\$ 1.159.095.896	51,60%
2013	\$ 949.775.677	\$ 1.577.011.840	60,23%
2014	\$ 1.064.006.725	\$ 1.733.190.062	61,39%
2015	\$ 1.038.930.160	\$ 1.695.283.621	61,28%
PROMEDIO	\$ 912.699.010	\$ 1.541.145.355	59,22%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 10*Indicador razón de cobertura de intereses*

AÑO	UTILIDAD OPERACIONAL	INTERESES	RCI
2012	\$ 69.948.308	\$ 66.484.289	1,052
2013	\$ 80.945.879	\$ 95.796.605	0,845
2014	\$ 95.400.773	\$ 123.162.141	0,775
2015	\$ 112.147.271	\$ 156.482.788	0,717
PROMEDIO	\$ 89.610.558	\$ 110.481.456	0,811

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 11***Indicador margen bruto*

AÑO	UTILIDAD BRUTA	VENTAS	MB
2012	\$ 987.712.263	\$ 1.889.388.295	52,28%
2013	\$ 1.331.904.512	\$ 2.463.231.595	54,07%
2014	\$ 1.489.760.629	\$ 2.754.365.088	54,09%
2015	\$ 1.528.720.598	\$ 2.688.397.799	56,86%
PROMEDIO	\$ 1.334.524.501	\$ 2.448.845.694	54,50%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 12*Indicador margen operacional*

AÑO	UTILIDAD OPERACIONAL		VENTAS		MO
2012	\$	69.948.308	\$	1.889.388.295	3,70%
2013	\$	80.945.879	\$	2.463.231.595	3,29%
2014	\$	95.400.773	\$	2.754.365.088	3,46%
2015	\$	112.147.271	\$	2.688.397.799	4,17%
PROMEDIO	\$	89.610.558	\$	2.448.845.694	3,66%

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 13***Indicador margen neto*

AÑO	UTILIDAD NETA		VENTAS NETAS		MN
2012	\$	33.528.338	\$	1.889.388.295	1,77%
2013	\$	39.311.114	\$	2.463.231.595	1,60%
2014	\$	9.063.165	\$	2.754.365.088	0,33%
2015	\$	80.967.297	\$	2.688.397.799	3,01%
PROMEDIO	\$	40.717.479	\$	2.448.845.694	1,66%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 14*Indicador rendimiento del patrimonio*

AÑO		UTILIDAD NETA		PATRIMONIO	ROE
2012	\$	33.528.338	\$	561.012.418	5,98%
2013	\$	39.311.114	\$	627.236.163	6,27%
2014	\$	9.063.165	\$	669.183.337	1,35%
2015	\$	80.967.297	\$	656.353.461	12,34%
PROMEDIO	\$	40.717.479	\$	628.446.345	6,48%

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.***Tabla 15***Indicador rendimiento del activo total*

AÑO		UTILIDAD NETA		ACTIVO TOTAL	ROA
2012	\$	33.528.338	\$	1.159.095.896	2,89%
2013	\$	39.311.114	\$	1.577.011.840	2,49%
2014	\$	9.063.165	\$	1.733.190.062	0,52%
2015	\$	80.967.297	\$	1.695.283.621	4,78%
PROMEDIO	\$	40.717.479	\$	1.541.145.355	2,64%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Tabla 16*Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado. • Precios competitivos. • Generación de empleo. • Amplia infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación en platos para ser potencia gastronómica.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de frutas y verduras producidas en el país. • Crecimiento del sector. • Nuevas tendencias en el sector. • Turismo gastronómico. • Planes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Estacionalidad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 17*Estimación de costo y tiempo en trámites legales*

Trámite	Costo	Tiempo
Registro mercantil	\$ 83.000	15 días
Matrícula mercantil	\$ 761.000	
Registro de libros y documentos	\$ 71.300	
Formularios	\$ 5.300	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 18*Matriz de evaluación de factores externos*

Ambito	Importancia	Variable	Ponderación	Evaluación	Total
ECONÓMICO	30%	TRM con tendencia constante al alza	4%	1	0,04
		Poder adquisitivo del mercado objetivo	4%	1	0,04
		Desempleo	3%	2	0,06
		Crecimiento del sector de restaurantes	7%	4	0,28
		Crecimiento de negocios pet-friendly	12%	4	0,48
SOCIAL	35%	Síndrome del nido vacío	15%	4	0,6
		Aumento de tenencia de animales	3%	4	0,12
		Énfasis en los derechos y la protección animal	5%	3	0,15
		Trascendencia de los perros dentro de la sociedad y las familias actuales	4%	3	0,12
		Busqueda del bienestar	8%	3	0,24
POLÍTICO	20%	Nuevas políticas contra: maltrato animal	2%	3	0,06
		Regulación sobre la tenencia de animales domésticos	3%	3	0,09
		Aumento del IVA al 19% con excepciones en algunos alimentos	6%	4	0,24
		Impuesto al consumo del 8%	4%	3	0,12
		Cargo adicional por servicio de manera voluntaria	5%	4	0,2
COMPETITIVO	15%	Restaurantes con características similares en la cercanía del negocio	3%	3	0,09
		Ubicación en zona gastronómica de alto reconocimiento	3%	4	0,12
		Servicios limitados para mascotas en los establecimientos pet-friendly	4%	4	0,16
		Mercado objetivo localizado en el mismo sector	5%	4	0,2
Total	100%		100%		3,41

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 19

Matriz de análisis de las fuerzas de mercado.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR			
GRADO DE RIVALIDAD DEL MERCADO			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores	10%	4	0,004
2 Costos Fijos elevados	15%	3	0,0045
3 Velocidad de crecimiento del sector	15%	4	0,006
4 Falta de Diferenciación.	5%	2	0,001
5 Competidores Diversos	5%	3	0,0015
6 Incrementos en la capacidad de producción	10%	2	0,002
7 Presencia Extranjera	2%	2	0,0004
8 Nivel de Barreras de Salida		4	0,0052
a. Activos Especializados	4%	5	0,002
b. Costos Fijos de Salida	1%	3	0,0003
c. Inter-relaciones Estratégicas	4%	5	0,002
d. Barreras Emocionales	3%	5	0,0015
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	1%	3	0,0003
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	10%	3	0,003
10 Costos Ocultos (Seguros- Perdidas, e	15%	4	0,006
GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR	100%		0,0397

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR			
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Alto grado de concentración de compradores	50%	5	0,025
2 Compras de grandes volúmenes al proveedor	5%	3	0,0015
3 Importancia del proveedor para el comprador	5%	4	0,002
4 Grado de hacinamiento	3%	2	0,0006
5 Las compras al proveedor no son diferenciadas o de calidad estándar	3%	2	0,0006
6 Costos de cambio	4%	2	0,0008
7 Facilidad de Integración hacia atrás	5%	3	0,0015
8 Información del comprador sobre el proveedor	5%	4	0,002
9 Los compradores devengan bajos márgenes	0%	1	0
10 Grado de Importancia del Insumo	10%	5	0,005
11 Influencia de ONG en la decisión de compra	10%	5	0,005
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	100%		0,044

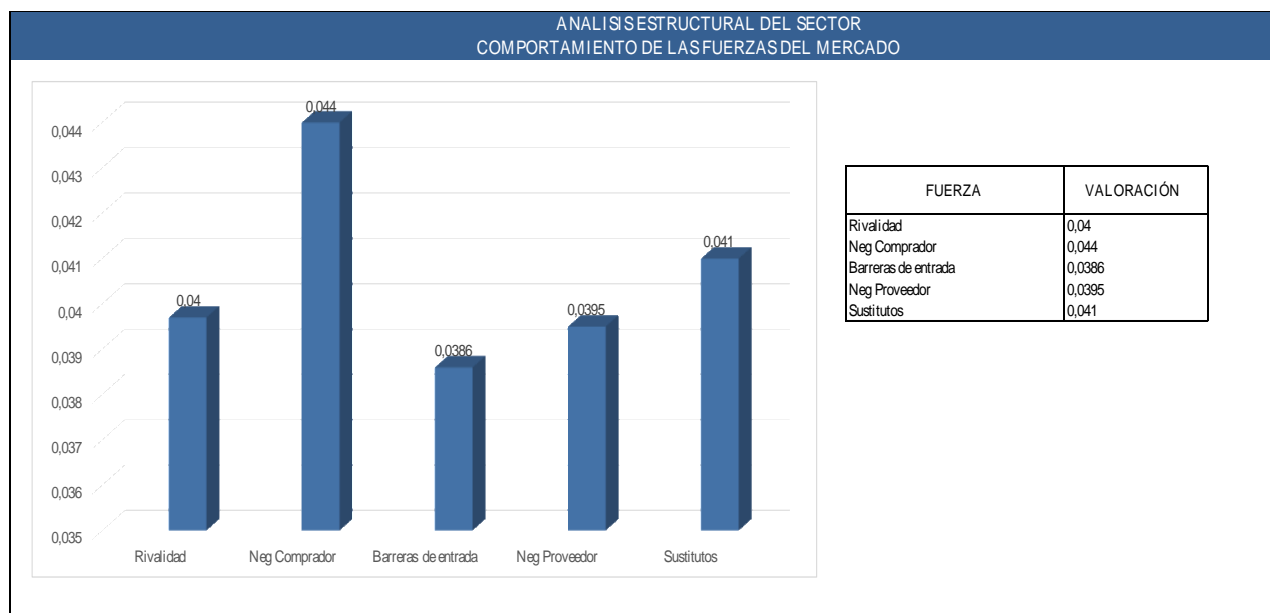
Fuente: Elaboración propia, 2017.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Operaciones Compartidas	2%	3	0,0006
2 Acceso privilegiado materias primas	4%	4	0,0016
3 Procesos productivos especiales	3%	4	0,0012
4 Curva de aprendizaje	4%	3	0,0012
5 Curva de experiencia	5%	4	0,002
6 Costos Compartidos	5%	2	0,001
7 Tecnología	5%	3	0,0015
8 Costos de Cambio	4%	4	0,0016
9 Tiempos de Respuesta	4%	3	0,0012
10 Posición de Marca	6%	3	0,0018
11 Posición de Diseño	5%	4	0,002
12 Posición de Servicio	20%	5	0,01
13 Posición de Precio	10%	5	0,005
14 Niveles de Inversión	5%	4	0,002
15 Acceso a Canales de Distribución	3%	4	0,0012
16 Políticas Gubernamentales	2%	4	0,0008
17 Regulaciones y marco legal	2%	3	0,0006
18 Grados de Impuestos	2%	2	0,0004
19 Respuesta de Rival	2%	3	0,0006
20 Nivel de liquidez	2%	4	0,0008
21 Capacidad de endeudamiento	5%	3	0,0015
NIVEL DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR	100%		0,0386

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Bajo Nivel de Proveedores	15%	3	0,0045
2 Presión de sustitutos	5%	2	0,001
3 Importancia del sector para el proveedor	15%	4	0,006
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	45%	5	0,0225
5 Costos de cambio	5%	2	0,001
6 Amenaza de integración hacia delante	5%	3	0,0015
7 Información del proveedor sobre el comprador	10%	3	0,003
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	100%		0,0395

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PRESENCIA DE SUSTITUTOS			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Tendencias a mejorar costos	20%	4	0,008
2 Tendencias a mejorar precios	20%	4	0,008
3 Tendencias a mejoras en desempeño	10%	4	0,004
4 Tendencias a altos rendimientos	10%	5	0,005
5 Tendencias a mejorar calidad	20%	5	0,01
5 Tendencias a declarar obsolescencia	0%	1	0
6 Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	20%	3	0,006
PRESENCIA DE SUSTITUTOS EN EL SECTOR	100%		0,041

Fuente: Elaboración propia, 2017.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 20*Matriz perfil competitivo.*

		Competidor 1		Competidor 2	
		Bruna		<i>Pet-Gourmet</i>	
Factor clave de éxito	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total
Precio	5%	3	0,15	3	0,15
Oferta gastronómica para comensales	10%	3	0,3	0	0
Oferta de alimentos especiales, de calidad y aptos para las mascotas	15%	0	0	4	0,6
<i>Pet-Shop</i>	10%	0	0	4	0,4
Espacio de esparcimiento para las mascotas	20%	0	0	0	0
Servicio especial y de calidad para las personas y las mascotas	40%	4	1,6	3	1,2
Total	100%				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 21*Mapa de valor precio.***Mapa de valor competencia**

Importancia	Atributo	Restaurante	
		Bruna	<i>Pet-Gourmet</i>
20%	Precio	5	4
10%	Oferta gastronómica para comensales	5	0
10%	Alimentos para mascotas	0	6
25%	Servicio especial, de calidad y personalizado	4	4
5%	<i>Pet-Shop</i>	0	2
30%	Espacio de esparcimiento para las mascotas	3	3
Calificación ponderada		3,4	3,4
Precio		\$ 24.000	\$ 28.000
UMV		\$ 7.059	\$ 8.235
UMV		\$	2.549

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Mapa de valor restaurante

Importancia	Atributo	Restaurante	
		<i>Barking Place</i>	
20%	Precio	6	
10%	Oferta gastronómica para comensales	6	
10%	Alimentos para mascotas	6	
25%	Servicio especial, de calidad y personalizado	6	
5%	<i>Pet-Shop</i>	4	
30%	Espacio de esparcimiento para las mascotas	6	
Calificación ponderada		5,67	
Precio justo de mercado		\$	14.444

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 22

Mapa estratégico.

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable	Presupuesto
Capturar entre un 6% y un 7% de la demanda total durante los dos primeros años de operación.	Promoción del restaurante por medios electrónicos y por medios impresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de piezas y campañas. • Selección de medios a utilizar. • Creación de piezas y campañas. • Entrega del material a medios impresos. • Difusión del material para medios impresos • Medición de la efectividad de cada pieza y/o campaña. 	Juliana Másmela	\$3.000.000
	Llevar a cabo jornadas de activación de marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar lugar para la jornada. • Planear actividades. • Diseñar el material a difundir durante la jornada. • Seleccionar fecha para la jornada • Organizar el personal de apoyo. 	Juliana Másmela & Angie Uparela	\$1.500.000
Estimular un crecimiento de las ventas en un 30% para el segundo año.	Creación de programas de descuentos y de fidelización de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de alternativas y evaluación correspondiente. • Selección de la alternativa que más se ajuste a las necesidades. • Diseño del programa. 	Juliana Másmela & Angie Uparela	\$ -
	Pactar alianzas estratégicas con negocios <i>pet-friendly</i> y otros afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de posibles organizaciones. • Estudio de cada organización y de beneficios para cada parte. • Análisis de valor agregado generado a los clientes. • Selección y acuerdo con las organizaciones que son más convenientes para el restaurante. 	Angie Uparela	\$ -
Ser parte del <i>top of mind</i> de al menos un 10% de los consumidores de servicios gastronómicos <i>pet-friendly</i> .	Publicidad principalmente en medios electrónicos y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de sitio web y perfiles en redes sociales. • Diseño de piezas y campañas. • Creación de piezas y campañas. • Entrega del material a medios impresos. • Difusión del material para medios impresos • Medición de la efectividad de cada pieza y/o campaña. 	Juliana Másmela	\$5.000.000
	Promoción mediante testimonios	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con influenciadores, blogs y otros medios. • Presentación del portafolio de productos y servicios. • Prestación de los servicios. • Difusión del contenido generado (notas, artículos, fotos, entre otros). 	Juliana Másmela	\$4.000.000

Tabla 23*Factores de localización.***FACTOR DE LOCALIZACIÓN**

	% de pond.	A. Local sobre la Calle 116-17.	B. Local sobre la Carrera 6 -119b.	C. Local sobre la Calle 120-6a
Disponibilidad de mano de obra	5%	4	4	4
Proximidad del mercado objetivo	30%	3	5	5
Accesibilidad (Vías y medios de transporte)	10%	5	5	5
Nivel socioeconómico	5%	5	5	5
Proximidad a la competencia	20%	1	5	4
Disponibilidad de espacio	5%	3	4	5
Facilidad de adecuación	15%	3	4	4
Costo del arriendo	10%	5	3	4

PONDERACIÓN

Disponibilidad de mano de obra	5%	20%	20%	20%
Proximidad del mercado objetivo	30%	90%	150%	150%
Accesibilidad (Vías y medios de transporte)	10%	50%	50%	50%
Nivel socioeconómico	5%	25%	25%	25%
Proximidad a la competencia	20%	20%	100%	80%
Disponibilidad de espacio	5%	15%	20%	25%
Facilidad de adecuación	15%	45%	60%	60%
Costo del arriendo	10%	50%	30%	40%
Total	100%	315%	455%	450%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 24***Recetas.***

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	1
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Lomo de res a la parrilla	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
204	Subreceta chimichurri	50	CC	\$ 9	\$ 431
0093	Lomo ancho de res	350	GR	\$ 22	\$ 7.700
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
0065	Aceite de oliva extra virgen	10	CC	\$ 38	\$ 377
0031	Mantequilla	20	GR	\$ 32	\$ 648
2015	Subreceta ensalada mixta	50	GR	\$ 7	\$ 353
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		490	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 10.357
PESO DE UNA PORCIÓN		490	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 10.357
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 466
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 10.823
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					34%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 31.831
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 35.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 32.407
IMPUESTO					\$ 2.593
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					32%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	2
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Costillas Barbecue	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0020	Costilla de cerdo	200	GR	\$ 22	\$ 4.326
0006	Perejil liso	30	GR	\$ 12	\$ 360
0012	Ajo	6	GR	\$ 12	\$ 72
0002	Cebolla cabezona roja	50	GR	\$ 4	\$ 188
0021	Mostaza dijon	80	GR	\$ 42	\$ 3.353
0022	Vinagre de frutas	50	CC	\$ 6	\$ 309
0023	Vino blanco seco	50	CC	\$ 10	\$ 513
0014	Pimentón	50	GR	\$ 4	\$ 185
0007	Laurel	5	GR	\$ 50	\$ 248
0024	Tomillo	5	GR	\$ 29	\$ 145
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
2003	Subreceta salsa barbecue	15	CC	\$ 4	\$ 58
2014	Subreceta papas a la francesa	80	GR	\$ 9	\$ 698
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		626	COSTO TOTAL		\$ 10.460
PESO DE UNA PORCIÓN		626	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 10.460
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 471
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 10.931
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					35%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 31.231
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 34.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 31.481
IMPUESTO					\$ 2.519
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					33%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					35%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	3
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Pechuga a la plancha	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0037	Pechuga de pollo	200	GR	\$ 14	\$ 2.712
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
0041	Limón	5	GR	\$ 2	\$ 12
0065	Aceite de oliva extra virgen	10	CC	\$ 38	\$ 377
2014	Subreceta papas a la francesa	120	GR	\$ 9	\$ 1.046
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		345	COSTO TOTAL		\$ 4.996
PESO DE UNA PORCIÓN		345	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.996
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 225
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 5.221
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					30%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 17.404
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 19.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 17.593
IMPUESTO					\$ 1.407
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					28%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					30%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°	4
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Creppe de pollo	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0037	Pechuga de pollo	150	GR	\$ 14	\$ 2.034
0031	Mantequilla	30	GR	\$ 32	\$ 972
0010	Aceite de girasol	20	CC	\$ 8	\$ 160
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
2001	Subreceta fondo oscuro	20	CC	\$ 1	\$ 20
2006	Subreceta Salsa de champiñones	100	CC	\$ 4	\$ 384
2017	Subreceta creppes	50	GR	\$ 7	\$ 335
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		380	COSTO TOTAL		\$ 4.753
PESO DE UNA PORCIÓN		380	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.753
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 214
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 4.967
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 15.052
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 17.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 15.741
IMPUESTO					\$ 1.259
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					30%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					32%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	5
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Baby Beef	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
2016	Subreceta Mantequilla baby beef	50	CC	\$ 19	\$ 927
0093	Lomo ancho res	200	GR	\$ 22	\$ 4.400
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
0065	Aceite de oliva extra virgen	5	CC	\$ 38	\$ 189
2015	Subreceta Ensalada mixta	50	GR	\$ 7	\$ 353
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		315	COSTO TOTAL		\$ 6.717
PESO DE UNA PORCIÓN		315	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 6.717
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 302
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 7.019
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					30%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 23.396
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 26.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 24.074
IMPUESTO					\$ 1.926
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					28%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					29%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°		6
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Crema de tomate	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA		RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNIT	TOTAL	
0002	Cebolla cabezona roja	30	GR	\$	4	\$ 113
0065	Aceite de oliva extra virgen	10	CC	\$	38	\$ 377
0084	Pure de tomate	200	GR	\$	20	\$ 3.954
2002	Subreceta fondo blanco	100	CC	\$	1	\$ 93
0007	Laurel	5	GR	\$	50	\$ 248
0018	Sal	5	GR	\$	1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$	168	\$ 842
0070	Crema de leche	10	GR	\$	12	\$ 120
0069	Azucar blanca	5	GR	\$	4	\$ 19
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		370	COSTO TOTAL			\$ 5.772
PESO DE UNA PORCIÓN		370	COSTO PORCIÓN INICIAL			\$ 5.772
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN						\$ 260
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)						\$ 6.031
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA						35%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA						\$ 17.233
PRECIO CARTA DE VENTA						\$ 19.000
PRECIO REAL DE VENTA						\$ 17.593
IMPUESTO						\$ 1.407
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL						33%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL						34%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	7
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Hamburguesa	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0097	Carne de res para desmechar	150	GR	\$ 15	\$ 2.232
0002	Cebolla cabezona roja	15	GR	\$ 4	\$ 56
0012	Ajo	5	GR	\$ 12	\$ 60
0006	Perejil liso	5	GR	\$ 12	\$ 60
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
0098	Pan de hamburguesa	1	UD	\$ 1.835	\$ 1.835
0052	Lechuga romana	50	GR	\$ 3	\$ 150
0013	Tomate chonto	50	GR	\$ 5	\$ 227
0100	Pepinillos	3	GR	\$ 26	\$ 77
0025	Salsa de tomate	10	GR	\$ 10	\$ 97
0099	Queso tajado	20	GR	\$ 31	\$ 617
0101	Mayonesa	10	GR	\$ 12	\$ 120
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		329	COSTO TOTAL		\$ 6.380
PESO DE UNA PORCIÓN		329	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 6.380
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 287
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 6.667
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$	20.204
PRECIO CARTA DE VENTA				\$	22.000
PRECIO REAL DE VENTA				\$	20.370
IMPUESTO				\$	1.630
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					31%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	8
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Salmón a la plancha	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0047	Salmón	120	GR	\$ 60	\$ 7.181
0010	Aceite de girasol	10	CC	\$ 8	\$ 80
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
2014	Subreceta papas a la francesa	80	GR	\$ 9	\$ 698
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		220	COSTO TOTAL		\$ 8.807
PESO DE UNA PORCIÓN		220	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 8.807
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 396
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 9.203
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 27.889
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 30.120
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 31.000
IMPUESTO					-\$ 880
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					28%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					30%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	9
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Trucha al ajillo	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0048	Trucha	120	GR	\$ 30	\$ 3.576
0031	Mantequilla	50	GR	\$ 32	\$ 1.620
0049	Ajo	15	GR	\$ 12	\$ 180
0023	Vino blanco seco	100	CC	\$ 10	\$ 1.026
0024	Tomillo	5	GR	\$ 29	\$ 145
0007	Laurel	5	GR	\$ 50	\$ 248
0006	Perejil liso	5	GR	\$ 12	\$ 60
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
2014	SUBRECETA Ensalada mixta	50	GR	\$ 7	\$ 353
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		360	COSTO TOTAL		\$ 8.056
PESO DE UNA PORCIÓN		360	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 8.056
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 363
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 8.418
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 25.509
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 28.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 25.926
IMPUESTO					\$ 2.074
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					31%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					32%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	10
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Ensalada de pasta con tomates	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0061	Pasta	100	GR	\$ 26	\$ 2.624
0012	Ajo	6	GR	\$ 12	\$ 72
0054	Pepino cohombro	100	GR	\$ 2	\$ 194
0062	Tomate cherry amarillo	50	GR	\$ 8	\$ 389
0055	Tomate cherry rojo	50	GR	\$ 8	\$ 389
0063	Aceituna negra sin hueso	10	GR	\$ 21	\$ 213
0017	Cebollin	20	GR	\$ 20	\$ 390
0064	Albahaca	15	GR	\$ 20	\$ 293
0065	Aceite de oliva extra virgen	30	CC	\$ 38	\$ 1.131
0010	Aceite girasol	10	CC	\$ 8	\$ 80
0066	Vinagre de vino	60	CC	\$ 8	\$ 490
0021	Mostaza dijon	10	GR	\$ 42	\$ 419
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		466	COSTO TOTAL		\$ 6.689
PESO DE UNA PORCIÓN		466	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 6.689
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 301
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 6.990
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					35%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 19.971
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 22.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 20.370
IMPUESTO					\$ 1.630
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					33%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					34%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	Nº	11
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Crema de pollo	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
2002	SUBRECETA Fondo blanco	200	CC	\$ 1	\$ 186
0031	Mantequilla	60	GR	\$ 32	\$ 1.944
0076	Harina de trigo floja	10	GR	\$ 3	\$ 32
0051	Leche entera	100	CC	\$ 4	\$ 375
0037	Pechuga de pollo	100	GR	\$ 14	\$ 1.356
0004	Apio	5	GR	\$ 4	\$ 18
0017	Cebollin	5	GR	\$ 20	\$ 98
0059	Pan Baguette	100	GR	\$ 10	\$ 1.033
0018	Sal	5	GR	\$ 1	\$ 6
0019	Pimienta	5	GR	\$ 168	\$ 842
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		590	COSTO TOTAL		\$ 5.890
PESO DE UNA PORCIÓN		590	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 5.890
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 265
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 6.155
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					35%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 17.585
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 19.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 17.593
IMPUESTO					\$ 1.407
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					33%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					35%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	4	N°	12
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Brownie con helado	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0071	Cobertura de chocolate amargo	127	GR	\$ 37	\$ 4.736
0031	Mantequilla	100	GR	\$ 32	\$ 3.240
0034	Huevos AAA	7	UD	\$ 504	\$ 3.529
0069	Azucar blanca	365	GR	\$ 4	\$ 1.372
0075	Esencia de vainilla	5	CC	\$ 17	\$ 87
0076	Harina de trigo floja	22	GR	\$ 3	\$ 70
0077	Helado de vainilla	75	CC	\$ 21	\$ 1.575
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		701	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 14.610
PESO DE UNA PORCIÓN		175,25	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 3.652
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 164
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 3.817
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 11.566
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 13.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 12.037
IMPUESTO					\$ 963
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					30%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					32%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	5	Nº	12
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Tiramisú	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0069	Azucar blanca	20	GR	\$ 4	\$ 75
0034	Huevos AAA	2	UD	\$ 504	\$ 1.008
0070	Crema de leche	100	GR	\$ 12	\$ 1.200
0086	Vino dulce	250	CC	\$ 10	\$ 2.500
0072	Café	100	GR	\$ 20	\$ 2.030
0073	Queso mascarpone	250	GR	\$ 66	\$ 16.500
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		722	COSTO TOTAL		\$ 23.314
PESO DE UNA PORCIÓN		144	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.663
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 210
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 4.873
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					33%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 14.765
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 16.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 14.815
IMPUESTO					\$ 1.185
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					31%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°	13
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Limonada natural	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0041	Azucar blanca	10	GR	\$ 2	\$ 25
0069	Agua botellon	5	GR	\$ 4	\$ 19
0009	Limon	200	CC	\$ 1	\$ 128
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		215	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 172
PESO DE UNA PORCIÓN		215	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 172
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 8
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 179
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					5%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 3.586
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 3.900
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 3.611
IMPUESTO					\$ 289
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					5%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°	14
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Copa de helado	CENTRO DE PRODUCCIÓN	PASTELERÍA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0077	Helado de vainilla	100	CC	\$ 21	\$ 2.100
0104	Cerezas	20	GR	\$ 50	\$ 997
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		120	COSTO TOTAL		\$ 3.097
PESO DE UNA PORCIÓN		120	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 3.097
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 139
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 3.237
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					30%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 10.789
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 12.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 11.111
IMPUESTO					\$ 889
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					28%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					29%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°	15
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Limonada de coco	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0069	Azucar blanca	5	GR	\$ 4	\$ 19
0008	Agua botellon	100	CC	\$ 1	\$ 64
0041	Limon	10	GR	\$ 2	\$ 25
0105	Crema de coco	20	CC	\$ 33	\$ 653
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		135	COSTO TOTAL		\$ 761
PESO DE UNA PORCIÓN		135	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 761
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 34
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 795
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					15%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 5.302
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 6.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 5.556
IMPUESTO					\$ 444
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					14%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					14%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	1	N°	16
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: Cerezada	CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0041	Limon	10	GR	\$ 2	\$ 25
0104	Cerezas	10	GR	\$ 50	\$ 499
0008	Agua botellon	200	CC	\$ 1	\$ 128
0069	Azucar blanca	5	GR	\$ 4	\$ 19
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		225	COSTO TOTAL		\$ 670
PESO DE UNA PORCIÓN		225	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 670
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 30
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 700
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					15%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 4,669
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 6.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 5.556
IMPUESTO					\$ 444
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					12%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					13%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RESTAURANTE BARKING PLACE RECETAS		PAX	5	N°	17
RECETA:	RECETA PRINCIPAL: MOUSSE DE CHOCOLATE	CENTRO DE PRODUCCIÓN	PASTELERÍA	TIPO DE RECETA	RC
CÓDIGO	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNIT	TOTAL
0069	Azucar blanca	140	GR	\$ 4	\$ 526
0008	Agua botellon	100	CC	\$ 1	\$ 64
0034	Huevos AAA	6	UD	\$ 504	\$ 3.025
0071	Cobertura de chocolate amargo	300	GR	\$ 37	\$ 11.187
0070	Crema de leche	600	GR	\$ 12	\$ 7.200
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN		1.146	COSTO TOTAL		\$ 22.002
PESO DE UNA PORCIÓN		229,2	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 4.400
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN					\$ 198
COSTO PORCIÓN FINAL (INCLUYE MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN)					\$ 4.599
% COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR LA GERENCIA					35%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					\$ 13.139
PRECIO CARTA DE VENTA					\$ 15.000
PRECIO REAL DE VENTA					\$ 13.889
IMPUESTO					\$ 1.111
PORCENTAJE REAL COSTO INICIAL					32%
PORCENTAJE ESPERADO DE COSTO FINAL					33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Subrecetas.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Ensalada mixta			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
052	lechuga romana	A	20	GR
055	tomate cherry rojo	A	5	GR
054	pepino cohombro	A	5	GR
002	cebolla cabezona roja	A	5	GR
018	sal	A	5	GR
065	aceite de oliva extra virgen	A	5	CC
011	vinagre	A	5	CC
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			50	GR
PESO DE UNA PORCIÓN			50	
PRESENTACIÓN FINAL			SÓLIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Papas a la francesa			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
096	Papas a la francesa	A	120	GR
018	Sal	A	5	GR
010	Aceite girasol	A	400	CC
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			525	GR
PESO DE UNA PORCIÓN			525	
PRESENTACIÓN FINAL			SÓLIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Fondo oscuro			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
001	Zanahoria	A	250	GR
002	Cebolla cabezona roja	A	250	GR
008	Agua botellon	SM	1000	CC
010	Aceite girasol	A	5	CC
2005	Subreceta bouquet garni	A	50	GR
090	Hueso de ternera	A	2000	GR
088	Restos de ternera	A	500	GR
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			4055	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			4055	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Salsa barbecue			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
2001	Subreceta fondo oscuro	A	1000	CC
025	Salsa de tomate	A	100	GR
026	Pasta de tomate	A	50	GR
027	Mostaza	A	15	CC
022	Vinagre de frutas	A	50	CC
028	Azucar morena	A	20	GR
012	Ajo	A	12	GR
002	Cebolla cabezona roja	A	10	GR
004	Apio	A	5	GR
029	Humo liquido	A	3	CC
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			1265	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			1265	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	10
PREPARACIÓN:	Chimichurri			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
010	Aceite girasol	A	125	CC
011	Vinagre	A	250	CC
006	Perejil liso	A	20	GR
012	Ajo	A	10	GR
013	Tomate chonto	A	100	GR
014	Pimenton	A	150	GR
015	Oregano	A	5	GR
007	Laurel	A	5	GR
016	Comino	A	2	GR
017	Cebollin	A	5	GR
008	Agua botellon	SM	10	CC
018	Sal	A	5	GR
019	Pimienta	A	5	GR
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			692	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			69	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	10
PREPARACIÓN:	Salsa de champiñones			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
031	Mantequilla	A	80	GR
032	Champiñones	A	150	GR
018	Sal	A	5	GR
019	Pimienta	A	5	GR
2010	Subreceta salsa demi-glace	A	6000	CC
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			6240	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			6240	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Creppe			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	A B C	CANTIDAD	UNIDAD
034	Huevos aaa	A	2,00	UD
076	Harina de trigo floja	A	150,00	GR
051	Leche entera	A	250,00	CC
069	Azucar blanca	A	5,00	GR
065	Aceite de oliva extra virgen	A	10,00	CC
018	Sal	A	5,00	GR
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			422,00	GR
PESO DE UNA PORCIÓN			422,00	
PRESENTACIÓN FINAL			SÓLIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	5000
PREPARACIÓN:	Fondo blanco			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
001	Zanahoria	A	400	GR
002	Cebolla cabezona roja	A	200	GR
003	Cebolla puerro	A	200	GR
004	Apio	A	50	GR
006	Perejil liso	A	50	GR
007	Laurel	A	5	GR
008	Agua botellon	SM	7000	CC
088	Restos de ternera	A	1250	GR
089	Restos de pollo	A	1250	GR
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			10405	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			2,08	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

RECETAS RESTAURANTE PET-FRIENDLY			PAX	1
PREPARACIÓN:	Mantequilla Baby beef			
CENTRO DE PRODUCCIÓN	COCINA			
TIPO DE RECETA:			SUBRECETA	
CÓDIGO	INGREDIENTES	ABS	CANTIDAD	UNIDAD
031	Mantequilla	A	10	GR
012	Ajo	A	3	GR
006	Perejil liso	A	5	GR
018	Sal	A	5	GR
PESO TOTAL DE LA PREPARACIÓN			23	CC
PESO DE UNA PORCIÓN			23	
PRESENTACIÓN FINAL			LÍQUIDA	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 25*Planeación por escenarios.*

	PESIMISTA	MODERADO	OPTMISTA
Bienestar y alimentarse bien	Las personas dejan de preocuparse por comer bien	Las personas se preocupan por comer bien pero no es su prioridad	Las personas se preocupan por comer bien
Cambio climático	Aumento de sequías que causan daño acelerado y agotamiento de los recursos, de materias primas para la producción de alimentos	Adopción de medidas para controlar el cambio climático	Disminución de tiempo secos que reducen los daños y agotamiento de recursos además de aumento en medidas de control para el cambio climático
Importancia de las mascotas	No cumplimiento de normas a favor de los animales	No prioridad e importancia de los animales	Alto proteccionismo en los derechos de los animales
Crecimiento de las mascotas en las familias	Abandono de las mascotas	Mantenimiento en la cifra de animales	Aumento de familias con mascotas
Crecimiento del sector	Crecimiento del 2%	Crecimiento del 4%	Crecimiento del 6%
Crecimiento de negocios <i>Pet-Friendly</i>	Crecimiento del 1%	Crecimiento del 3%	Crecimiento del 7%
Dinero destinado para la mascota y ocio	Baja del dinero destinado a las mascotas y ocio	Mantenimiento del dinero destinado a las mascotas y ocio	Aumento del dinero destinado a las mascotas y ocio
Reformas tributarias	Aumento en valor de los tributos y en el número de impuestos	Mantenimiento de la regulación	Nuevos beneficios tributarios

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Escenario 2

	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Bienestar y alimentarse bien	Las personas dejan de preocuparse por comer bien	Las personas se preocupan por comer bien pero no es su prioridad	Las personas se preocupan por comer bien
Cambio climático	Aumento de sequías que causan daño acelerado y agotamiento de los recursos, de materias primas para la producción de alimentos	Adopción de medidas para controlar el cambio climático	Disminución de tiempo secos que reducen los daños y agotamiento de recursos además de aumento en medidas de control para el cambio climático
Importancia de las mascotas	No cumplimiento de normas a favor de los animales	No prioridad e importancia de los animales	Alto proteccionismo en los derechos de los animales
Crecimiento de las mascotas en las familias	Abandono de las mascotas	Mantenimiento en la cifra de animales	Aumento de familias con mascotas
Crecimiento del sector	Crecimiento del 2%	Crecimiento del 4%	Crecimiento del 6%
Crecimiento de negocios <i>Pet-Friendly</i>	Crecimiento del 1%	Crecimiento del 3%	Crecimiento del 7%
Dinero destinado para la mascota y ocio	Baja del dinero destinado a las mascotas y ocio	Mantenimiento del dinero destinado a las mascotas y ocio	Aumento del dinero destinado a las mascotas y ocio
Reformas tributarias	Aumento en valor de los tributos y en el número de impuestos	Mantenimiento de la regulación	Nuevos beneficios tributarios

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Escenario 3

	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Bienestar y alimentarse bien	Las personas dejan de preocuparse por comer bien	Las personas se preocupan por comer bien pero no es su prioridad	Las personas se preocupan por comer bien
Cambio climático	Aumento de sequías que causan daño acelerado y agotamiento de los recursos, de materias primas para la producción de alimentos	Adopción de medidas para controlar el cambio climático	Disminución de tiempo secos que reducen los daños y agotamiento de recursos además de aumento en medidas de control para el cambio climático
Importancia de las mascotas	No cumplimiento de normas a favor de los animales	No prioridad e importancia de los animales	Alto proteccionismo en los derechos de los animales
Crecimiento de las mascotas en las familias	Abandono de las mascotas	Mantenimiento en la cifra de animales	Aumento de familias con mascotas
Crecimiento del sector	Crecimiento del 2%	Crecimiento del 4%	Crecimiento del 6%
Crecimiento de negocios <i>Pet-Friendly</i>	Crecimiento del 1%	Crecimiento del 3%	Crecimiento del 7%
Dinero destinado para la mascota y ocio	Baja del dinero destinado a las mascotas y ocio	Mantenimiento del dinero destinado a las mascotas y ocio	Aumento del dinero destinado a las mascotas y ocio
Reformas tributarias	Aumento en valor de los tributos y en el número de impuestos	Mantenimiento de la regulación	Nuevos beneficios tributarios

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Escenario 4

	PESIMISTA	MODERADO	OPTMISTA
Bienestar y alimentarse bien	Las personas dejan de preocuparse por comer bien	Las personas se preocupan por comer bien pero no es su prioridad	Las personas se preocupan por comer bien
Cambio climático	Aumento de sequías que causan daño acelerado y agotamiento de los recursos, de materias primas para la producción de alimentos	Adopción de medidas para controlar el cambio climático	Disminución de tiempo secos que reducen los daños y agotamiento de recursos además de aumento en medidas de control para el cambio climático
Importancia de las mascotas	No cumplimiento de normas a favor de los animales	No prioridad e importancia de los animales	Alto proteccionismo en los derechos de los animales
Crecimiento de las mascotas en las familias	Abandono de las mascotas	Mantenimiento en la cifra de animales	Aumento de familias con mascotas
Crecimiento del sector	Crecimiento del 2%	Crecimiento del 4%	Crecimiento del 6%
Crecimiento de negocios <i>Pet-Friendly</i>	Crecimiento del 1%	Crecimiento del 3%	Crecimiento del 7%
Dinero destinado para la mascota y ocio	Baja del dinero destinado a las mascotas y ocio	Mantenimiento del dinero destinado a las mascotas y ocio	Aumento del dinero destinado a las mascotas y ocio
Reformas tributarias	Aumento en valor de los tributos y en el número de impuestos	Mantenimiento de la regulación	Nuevos beneficios tributarios

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 26*Stakeholders influencia-poder.*

STAKEHOLDERS		INFLUENCIA	PODER
Accionistas	A	4	5
Bancos	B	2	3
Clientes	C	4	4
Proveedores	D	3	1
Competidores	E	2	2
Comunidad	F	3	2
Sociedad protectora de animales	G	5	4
Empleados	H	3	2
Alcaldía local	I	3	2
Alcaldía Bogotá	J	3	2
Secretaría de salud	K	4	3
Invima	L	4	3
Camara de Comercio	M	3	3
Empresas afines (veterinarias, spa's, hoteles pet-friendly)	N	4	2
Gremio Acodres	O	4	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 27*Stakeholders interés-poder.*

STAKEHOLDERS		INTERÉS	PODER
Accionistas	A	5	5
Bancos	B	2	4
Clientes	C	5	4
Proveedores	D	2	1
Competidores	E	3	2
Comunidad	F	3	2
Sociedad protectora de animales	G	5	4
Empleados	H	4	3
Alcaldía local	I	3	3
Alcaldía Bogotá	J	3	2
Secretaría de salud	K	3	3
Invima	L	2	3
Camara de Comercio	M	2	3
Empresas afines (veterinarias, spa's, hoteles pet-friendly)	N	4	2
Gremio Acodres	O	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 28*Stakeholders influencia-impacto.*

STAKEHOLDERS		INFLUENCIA	IMPACTO
Accionistas	A	4	4
Bancos	B	2	5
Clientes	C	4	5
Proveedores	D	3	1
Competidores	E	2	2
Comunidad	F	3	2
Sociedad protectora de animales	G	5	4
Empleados	H	3	3
Alcaldía local	I	3	3
Alcaldía Bogotá	J	3	3
Secretaría de salud	K	4	3
Invima	L	4	3
Camara de Comercio	M	3	2
Empresas afines (veterinarias, spa's, hoteles pet-friendly)	N	4	2
Gremio Acodres	O	4	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 29*Cuantificación por objetivos.*

	A	B	C	D
A	1	5	1/5	7
B	1/5	1	1/7	5
C	5	7	1	9
D	1/7	1/5	1/9	1
TOTALES:	6,34	13,20	1,45	22,00

	A	B	C	D	A	B	C	D	MEDIAS	IMPORTANCIA	ORDEN
A	1	5	1/5	7	0,16	0,38	0,14	0,32	0,25	24,80	2
B	1/5	1	1/7	5	0,03	0,08	0,10	0,23	0,11	10,82	3
C	5	7	1	9	0,79	0,53	0,69	0,41	0,60	60,39	1
D	1/7	1/5	1/9	1	0,02	0,02	0,08	0,05	0,04	3,99	4
TOTALES	6,34	13,20	1,45	22,00	1	1,00	1,00	1,00	1,00	100	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 30*Obligaciones salariales y contractuales.*

		SEGURIDAD SOCIAL MENSUAL			
		PENSIÓN		RIESGOS LABORALES	
ÁREAS	CARGO	PAGO EMPLEADOR	PAGO EMPLEADO	PAGO EMPLEADOR	
Alimentos y Bebidas	Administrador Restaurante	\$ 192.448	\$ 64.149	\$ 8.371	
	Chef	\$ 154.921	\$ 51.640	\$ 6.739	
	Cocineros Auxiliares	\$ 110.191	\$ 36.730	\$ 4.793	
	Steward	\$ 110.191	\$ 36.730	\$ 4.793	
	Cajeros	\$ 124.851	\$ 41.617	\$ 5.431	
	Meseros	\$ 110.191	\$ 36.730	\$ 4.793	
	Cuidador de animales	\$ 110.191	\$ 36.730	\$ 4.793	

		PROVISIONES PRESTACIONALES			
ÁREAS	CARGO	PRIMA	CESANTÍAS	INTERESES POR CESANTÍAS	VACACIONES
Alimentos y Bebidas	Administrador Restaurante	\$ 66.876	\$ 133.591	\$ 1.336	\$ 66.876
	Chef	\$ 53.835	\$ 107.541	\$ 1.075	\$ 53.835
	Cocineros Auxiliares	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291
	Steward	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291
	Cajeros	\$ 43.386	\$ 86.668	\$ 867	\$ 43.386
	Meseros	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291
	Cuidador de animales	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291

		PARAFISCALES MENSUALES	
ÁREAS	TOTAL NÓMINA	CAJA DE COMPENSACIÓN	
Alimentos y Bebidas	\$ 7.890.580	\$ 315.623	

ÁREAS	CARGO	DOTACIÓN	
Alimentos y Bebidas	Administrador Restaurante	\$ -	\$ -
	Chef	\$ 200.000	\$ 200.000
	Cocineros Auxiliares	\$ 200.000	\$ 200.000
	Steward	\$ 160.000	\$ 160.000
	Cajeros	\$ 220.000	\$ 220.000
	Meseros	\$ 220.000	\$ 440.000
	Cuidador animales	\$ 220.000	\$ 220.000
TOTAL		\$ 1.220.000	\$ 1.440.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 31*Cuantificación de nómina.***CUADRO DE PLANTA DE PERSONAL**

SMLV 2019	\$	828.116
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$	88.211
ALIMENTACIÓN	\$	50.000

AREAS	CARGO	SALARIO BASE	CANT.	TURNO 1	DOMINICALES	AUXILIO DE TRANSPORTE
Alimentos y Bebidas	Administrador Restaurante	\$ 1.600.000	1	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 3.733	\$ -
	Chef	\$ 1.200.000	1	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 2.800	\$ 88.211
	Cocineros Auxiliares	\$ 828.116	1	11:00 Am - 7:00 Pm	\$ 1.932	\$ 88.211
	Steward	\$ 828.116	1	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 1.932	\$ 88.211
	Cajeros	\$ 950.000	1	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 2.217	\$ 88.211
	Meseros	\$ 828.116	2	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 1.932	\$ 88.211
	Cuidador de animales	\$ 828.116	1	11:00 Am - 8:00 Pm	\$ 1.932	\$ 88.211

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 32*Nómina total.*

AREAS	CARGO	TOTAL SALARIOS	DOMINICALES	AUXILIO DE TRANSPORTE	PENSIÓN	RIESGOS LABORALES
A & B	Administrador Restaurante	\$ 1.600.000	\$ 3.733	\$ -	\$ 192.448	\$ 8.371
	Chef	\$ 1.200.000	\$ 2.800	\$ 88.211	\$ 154.921	\$ 6.739
	Cocineros Auxiliares	\$ 828.116	\$ 1.932	\$ 88.211	\$ 110.191	\$ 4.793
	Steward	\$ 828.116	\$ 1.932	\$ 88.211	\$ 110.191	\$ 4.793
	Cajeros	\$ 950.000	\$ 2.217	\$ 88.211	\$ 124.851	\$ 5.431
	Meseros	\$ 1.656.232	\$ 3.865	\$ 176.422	\$ 220.382	\$ 9.587
	Cuidador animales	\$ 828.116	\$ 1.932	\$ 88.211	\$ 110.191	\$ 4.793
TOTAL		\$ 7.890.580	\$ 18.411	\$ 617.477	\$ 1.023.176	\$ 44.508

AREAS	CARGO	PRIMA	CESANTÍAS	INTERESES POR CESANTÍAS	VACACIONES	CAJA DE COMPENSACIÓN	TOTAL NÓMINA
A & B	Administrador Restaurante	\$ 66.876	\$ 133.591	\$ 1.336	\$ 66.876	\$ 315.623	
	Chef	\$ 53.835	\$ 107.541	\$ 1.075	\$ 53.835		
	Cocineros Auxiliares	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291		
	Steward	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291		
	Cajeros	\$ 43.386	\$ 86.668	\$ 867	\$ 43.386		
	Meseros	\$ 76.583	\$ 152.982	\$ 1.530	\$ 76.583		
	Cuidador animales	\$ 38.291	\$ 76.491	\$ 765	\$ 38.291		
TOTAL		\$ 355.554	\$ 710.255	\$ 7.103	\$ 355.554	\$ 315.623	\$ 11.338.241

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 33*Inversión inicial.*

INVERSION INICIAL		
Adecuación del local	\$	15.000.000
Instalaciones zonas de juegos	\$	5.000.000
Mobiliario (mesas y sillas)	\$	7.000.000
Equipos de cocina	\$	100.000.000
Vajillas	\$	2.000.000
Cristalería y cubierteria	\$	1.300.000
Total	\$	130.300.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 34*Nómina total primer año de operación.***NÓMINA AÑO 1 BARKING PLACE**

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
	Salarios Base	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 7.890.580	\$ 94.686.960
	Dominicales	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 18.411	\$ 220.936
	Auxilio de Transporte	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 617.477	\$ 7.409.724
	Dotación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.440.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.440.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.440.000	\$ 4.320.000
SEGURIDAD SOCIAL	Pensión	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 1.023.176	\$ 12.278.114
	Riesgos Laborales	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 44.508	\$ 534.098
	Prima	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 4.266.645
PROVISIONES	Cesantías	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 710.255	\$ 8.523.058
PRESTACIONALES	Intereses por cesantías	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 7.103	\$ 85.231
	Vacaciones	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 355.554	\$ 4.266.645
PARAFISCALES	Caja de Compensación	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 315.623	\$ 3.787.478
TOTAL		\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 12.778.241	\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 12.778.241	\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 11.338.241	\$ 12.778.241	\$ 140.378.889

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 35*Nómina proyectada a 5 años de operación.*

NÓMINA POYECTADA BARKING PLACE							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	Salarios Base	\$ 94.686.960	\$ 99.894.743	\$ 105.388.954	\$ 111.185.346	\$ 117.300.540	
	Dominicales	\$ 220.936	\$ 233.088	\$ 245.908	\$ 259.432	\$ 273.701	
	Auxilio de Transporte	\$ 7.409.724	\$ 7.817.259	\$ 8.247.208	\$ 8.700.804	\$ 9.179.349	
	Dotación	\$ 4.320.000	\$ 4.341.600	\$ 4.385.016	\$ 4.428.866	\$ 4.473.155	
SEGURIDAD SOCIAL	Pensión	\$ 12.278.114	\$ 12.953.411	\$ 13.665.848	\$ 14.417.470	\$ 15.210.431	
	Riesgos Laborales	\$ 534.098	\$ 563.473	\$ 594.464	\$ 627.160	\$ 661.654	
	Prima	\$ 4.266.645	\$ 4.501.310	\$ 4.748.882	\$ 5.010.071	\$ 5.285.625	
	Cesantías	\$ 8.523.058	\$ 8.991.826	\$ 9.486.376	\$ 10.008.127	\$ 10.558.574	
PROVISIONES PRESTACIONALES	Intereses por cesantías	\$ 85.231	\$ 89.918	\$ 94.864	\$ 100.081	\$ 105.586	
	Vacaciones	\$ 4.266.645	\$ 4.501.310	\$ 4.748.882	\$ 5.010.071	\$ 5.285.625	
PARAFISCALES	Caja de Compensación	\$ 3.787.478	\$ 3.995.790	\$ 4.215.558	\$ 4.447.414	\$ 4.692.022	
TOTAL		\$ 140.378.889	\$ 147.883.728	\$ 155.821.961	\$ 164.194.843	\$ 173.026.260	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 36*Gastos operacionales primer año.*

OPERACIÓN AÑO 1	
MATERIA PRIMA	\$ 246.299.258
ALQUILER	\$ 96.000.000
SALARIOS Y PRESTACIONES	\$ 140.378.889
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 14.071.841
COMPONENTE ENERGETICO	
Servicios públicos	\$ 44.396.659
MANTENIMIENTO	\$ 15.000.000
MUSICA Y ENTRETENIMIENTO	
Sayco y acinpro	\$ 7.176.639
MERCADEO	\$ 10.553.881
ADMINISTRACIÓN	\$ 5.418.584
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 3.517.960
TOTAL	\$ 582.813.710

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gastos operacionales.

GASTOS OPERACIONALES BARKING PLACE						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SALARIOS Y PRESTACIONES	\$ 140.378.889	\$ 147.883.728	\$ 155.821.961	\$ 164.194.843	\$ 173.026.260	
ALQUILER	\$ 96.000.000	\$ 99.926.400	\$ 104.013.390	\$ 108.267.537	\$ 112.695.680	
SUMINISTROS DE ASEO	\$ 14.071.841	\$ 15.536.348	\$ 17.419.764	\$ 19.836.115	\$ 22.356.358	
COMPONENTE ENERGETICO Servicios públicos	\$ 44.396.659	\$ 49.017.177	\$ 54.959.356	\$ 62.582.943	\$ 70.534.308	
MANTENIMIENTO	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
MUSICA Y ENTRETENIMIENTO Sayco y Acinpro	\$ 7.176.639	\$ 7.923.537	\$ 8.884.080	\$ 10.116.419	\$ 11.401.742	
MERCADEO	\$ 10.553.881	\$ 10.487.035	\$ 10.190.562	\$ 10.612.321	\$ 12.295.997	
ADMINISTRACIÓN	\$ 5.418.584	\$ 5.696.026	\$ 6.382.426	\$ 7.306.880	\$ 8.130.315	
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 3.517.960	\$ 3.884.087	\$ 4.354.941	\$ 4.959.029	\$ 5.589.089	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 336.514.453	\$ 345.354.337	\$ 367.026.480	\$ 392.876.087	\$ 421.029.750	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 37*Gastos no operacionales.*

GASTOS NO OPERACIONALES BARKING PLACE						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
COMISIÓN DE TARJETAS	\$ 9.013.014	\$ 9.951.031	\$ 11.157.359	\$ 12.705.032	\$ 14.319.247	
GMF (4*1000)	\$ 561.516	\$ 591.535	\$ 623.288	\$ 656.779	\$ 692.105	
SEGUROS	\$ 9.937.392	\$ 9.937.392	\$ 9.937.392	\$ 9.937.392	\$ 9.937.392	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 19.511.922	\$ 20.479.958	\$ 21.718.039	\$ 23.299.203	\$ 24.948.744	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 38*Impuestos.*

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuesto de industria y comercio	\$	9.709.570	\$ 10.720.080	\$ 12.019.637	\$ 13.686.919	\$ 15.425.887
Avisos y tableros	\$	1.456.436	\$ 1.608.012	\$ 1.802.946	\$ 2.053.038	\$ 2.313.883
Impuesto de renta	\$	31.154.670	\$ 47.920.777	\$ 61.140.775	\$ 78.091.596	\$ 97.489.017
Impuesto nacional al consumo	\$	52.859.556	\$ 58.222.264	\$ 65.333.025	\$ 74.582.720	\$ 84.008.951
Impuesto de valor agregado	\$	8.141.045	\$ 9.317.426	\$ 10.321.827	\$ 11.309.133	\$ 12.864.138
TOTAL DE IMPUESTOS	\$	103.321.277	\$ 127.788.558	\$ 150.618.210	\$ 179.723.406	\$ 212.101.877

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 39*Plan de inversión.*

PLAN DE INVERSION BARKING PLACE						
CONCEPTO	Preapertura	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS PREVIOS						
Sueldos	\$ 11.338.241					
Capacitaciones de personal	\$ 3.000.000					
Alquiler	\$ 14.500.000					
Mercadeo y publicidad	\$ 5.000.000					
Ensayo de funcionamiento	\$ 3.485.000					
Iniciación y puesta en marcha	\$ 1.000.000					
INVERSIONES FIJAS						
Terrenos	\$ -					
Construcciones en general	\$ 15.000.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Maquinaria y equipos	\$ 108.300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.300.000
Muebles y enseres	\$ 7.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Derechos de propiedad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 183.178.342				
TOTAL PLAN INVERSION	\$ 168.623.241	\$ 183.178.342	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.300.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 40*Plan de ventas primer año.*

PLAN DE VENTAS AÑO 1 BARKING PLACE												
PLAN DE VENTAS AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cubiertos Alimentos												
Alimentos	1.102	1.547	1.523	1.869	2.096	2.345	2.569	2.654	2.748	2.815	2.796	2.991
Pasabocas, alimentos y otros para perros	147	206	203	249	279	313	343	354	366	375	373	399
Total												
Precio Promedio Cubierto												
Alimentos	\$ 23.086	\$ 23.200	\$ 23.275	\$ 23.156	\$ 23.203	\$ 23.135	\$ 23.300	\$ 23.289	\$ 23.301	\$ 23.274	\$ 23.263	\$ 23.099
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 11.850	\$ 11.720	\$ 11.735	\$ 11.832	\$ 11.945	\$ 11.829	\$ 11.974	\$ 11.955	\$ 11.941	\$ 11.936	\$ 11.945	\$ 11.873
Total Precio Promedio	\$ 17.468	\$ 17.460	\$ 17.505	\$ 17.494	\$ 17.574	\$ 17.482	\$ 17.637	\$ 17.622	\$ 17.621	\$ 17.605	\$ 17.604	\$ 17.486
Ingresos Alimentos												
Alimentos	\$ 25.440.772	\$ 35.890.400	\$ 35.447.825	\$ 43.278.564	\$ 48.633.488	\$ 54.251.575	\$ 59.857.700	\$ 61.809.006	\$ 64.031.148	\$ 65.516.310	\$ 65.043.348	\$ 69.089.109
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 1.741.160	\$ 2.417.445	\$ 2.382.987	\$ 2.948.534	\$ 3.338.229	\$ 3.698.534	\$ 4.101.494	\$ 4.230.476	\$ 4.375.182	\$ 4.479.979	\$ 4.453.096	\$ 4.734.952
Total Ingresos Alimentos	\$ 27.181.932	\$ 38.307.845	\$ 37.830.812	\$ 46.227.098	\$ 51.971.717	\$ 57.950.109	\$ 63.959.194	\$ 66.039.482	\$ 68.406.330	\$ 69.996.289	\$ 69.496.444	\$ 73.824.061
Ingresos Bebidas												
Bebidas	\$ 1.272.039	\$ 1.794.520	\$ 1.772.391	\$ 2.163.928	\$ 2.431.674	\$ 2.712.579	\$ 2.992.885	\$ 3.090.450	\$ 3.201.557	\$ 3.275.816	\$ 3.252.167	\$ 3.454.455
Total Ingresos Bebidas	\$ 1.272.039	\$ 1.794.520	\$ 1.772.391	\$ 2.163.928	\$ 2.431.674	\$ 2.712.579	\$ 2.992.885	\$ 3.090.450	\$ 3.201.557	\$ 3.275.816	\$ 3.252.167	\$ 3.454.455
Total Ingresos Alimentos y Bebidas	\$ 28.453.971	\$ 40.102.365	\$ 39.603.204	\$ 48.391.027	\$ 54.403.392	\$ 60.662.688	\$ 66.952.079	\$ 69.129.932	\$ 71.607.888	\$ 73.272.104	\$ 72.748.611	\$ 77.278.517
Costo de Ventas												
Alimentos	\$ 9.413.086	\$ 12.920.544	\$ 12.722.224	\$ 15.580.283	\$ 17.454.559	\$ 19.112.830	\$ 20.860.408	\$ 21.633.152	\$ 22.398.096	\$ 22.989.673	\$ 22.134.251	\$ 23.628.475
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 438.772	\$ 616.449	\$ 612.428	\$ 740.082	\$ 864.601	\$ 932.031	\$ 1.043.420	\$ 1.078.771	\$ 1.106.921	\$ 1.120.891	\$ 1.117.727	\$ 1.226.353
Bebidas	\$ 216.247	\$ 269.178	\$ 276.493	\$ 324.589	\$ 362.319	\$ 412.583	\$ 440.553	\$ 462.331	\$ 456.222	\$ 461.890	\$ 423.757	\$ 490.533
Total Costo de Ventas	\$ 10.068.105	\$ 13.806.171	\$ 13.611.145	\$ 16.644.954	\$ 18.681.480	\$ 20.457.444	\$ 22.344.381	\$ 23.174.255	\$ 23.961.239	\$ 24.572.454	\$ 23.675.736	\$ 25.345.361

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 41

Plan de ventas primeros 5 años.

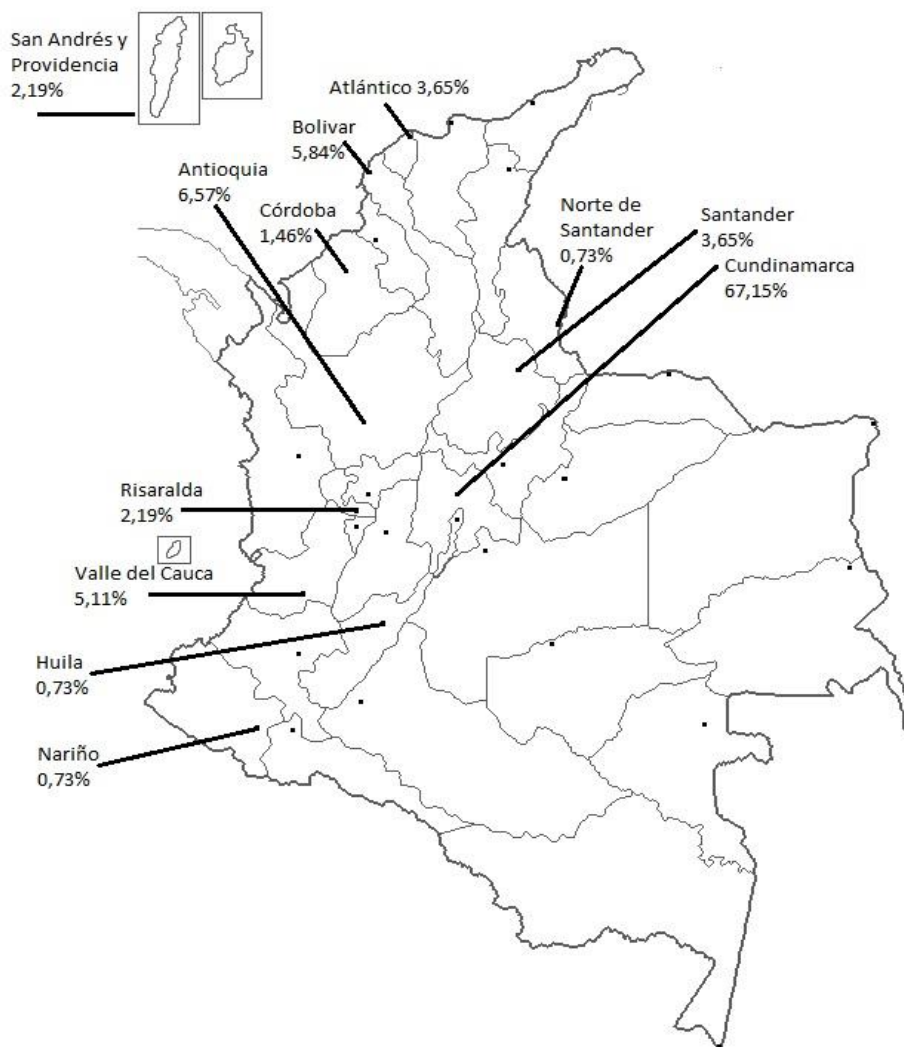
PLAN DE VENTAS RESTAURANTE BARKING PLACE															
PLAN DE VENTAS	YEAR 1 BUDGET		%	YEAR 2 BUDGET		%	YEAR 3 BUDGET		%	YEAR 4 BUDGET		%	YEAR 5 BUDGET		%
Cubiertos Alimentos															
Alimentos	27.055		88,2%	28.408		87,8%	30.302		88,0%	33.007		88,4%	35.442		88,3%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	3.607		11,8%	3.932		12,2%	4.148		12,0%	4.329		11,6%	4.690		11,7%
Total	30.662		100%	32.340		100%	34.450		100%	37.336		100%	40.132		100%
Precio Promedio Cubierto															
Alimentos	\$ 23.215			\$ 24.376			\$ 25.595			\$ 26.874			\$ 28.218		
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 11.878			\$ 12.472			\$ 13.095			\$ 13.750			\$ 14.438		
Total Precio Promedio	\$ 17.547			\$ 18.424			\$ 19.345			\$ 20.312			\$ 21.328		
Ingresos Alimentos															
Alimentos	\$ 628.084.080		93,6%	\$ 692.462.698		93,4%	\$ 775.558.221		93,5%	\$ 887.044.716		93,7%	\$ 1.000.106.563		93,7%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 42.847.605		6,4%	\$ 49.039.084		6,6%	\$ 54.325.407		6,5%	\$ 59.521.750		6,3%	\$ 67.705.991		6,3%
Total Ingresos Alimentos	\$ 670.931.684		95%	\$ 741.501.781		95%	\$ 829.883.628		95%	\$ 946.566.466		95%	\$ 1.067.812.554		96%
Ingresos Bebidas															
Bebidas	\$ 32.660.372		100%	\$ 35.315.598		100%	\$ 41.104.586		100%	\$ 45.239.281		100%	\$ 50.005.328		100%
Total Ingresos Bebidas	\$ 32.660.372		5%	\$ 35.315.598		5%	\$ 41.104.586		5%	\$ 45.239.281		5%	\$ 50.005.328		4%
Total Ingresos Alimentos y Bebidas	\$ 703.592.056		100%	\$ 776.817.379		100%	\$ 870.988.214		100%	\$ 991.805.746		100%	\$ 1.117.817.882		100%
Costo de Ventas															
Alimentos	\$ 219.829.428		89,3%	\$ 241.593.311		93,3%	\$ 259.036.446		89,3%	\$ 296.006.822		89,1%	\$ 330.935.262		89,5%
Pasabocas, alimentos y otros para perros	\$ 21.423.802		8,7%	\$ 12.259.771		4,7%	\$ 25.532.941		8,8%	\$ 30.356.093		9,1%	\$ 32.498.876		8,8%
Bebidas	\$ 5.046.027		2,0%	\$ 5.057.194		2,0%	\$ 5.540.898		1,9%	\$ 5.768.008		1,7%	\$ 6.125.653		1,7%
Total Costo de Ventas	\$ 246.299.258		35,01%	\$ 258.910.275		33,33%	\$ 290.110.285		33,31%	\$ 332.130.922		33,49%	\$ 369.559.790		33,06%

Elaboración

propia, 2017.

Figuras**Figura 1**

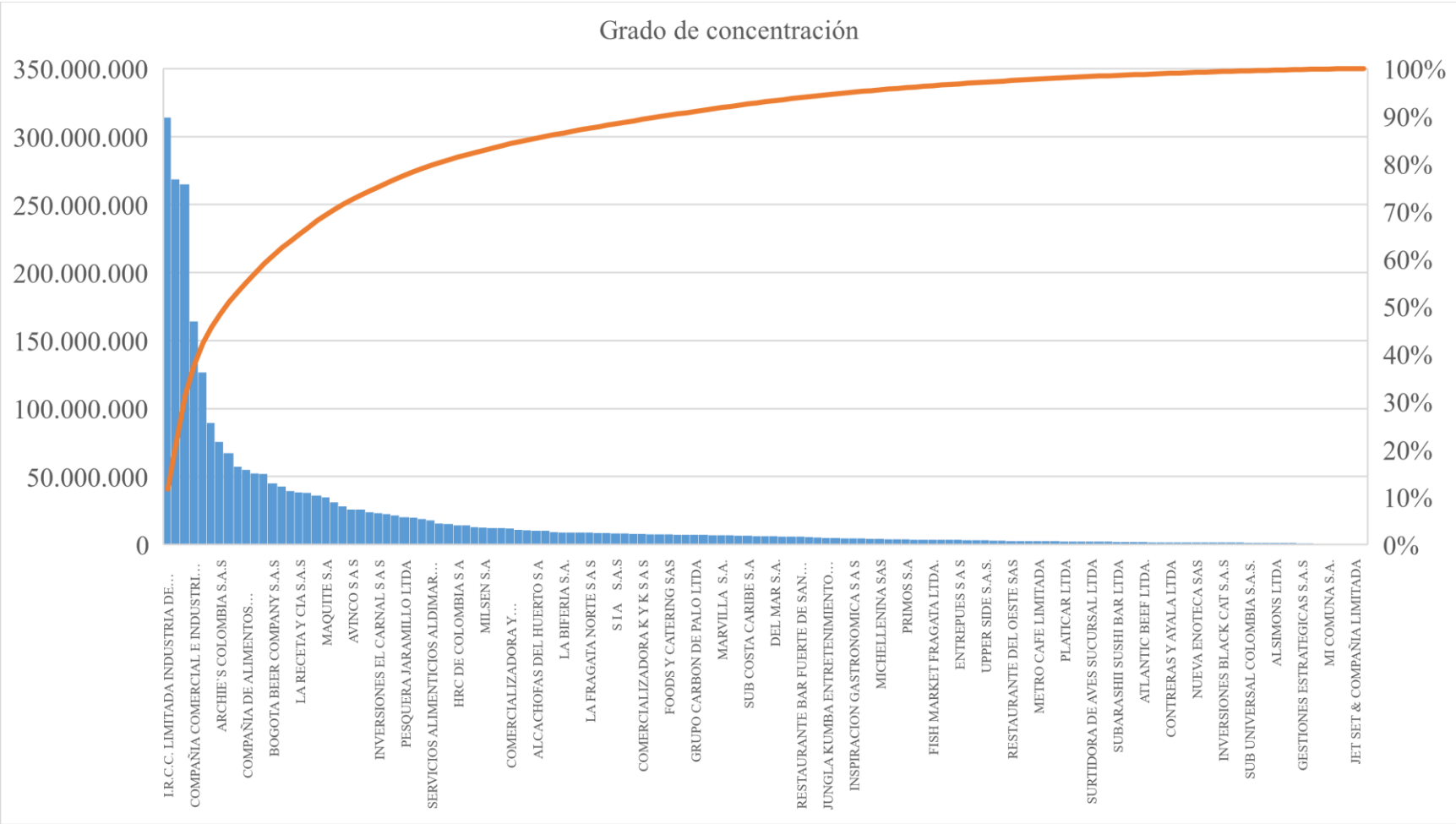
Distribución geográfica del sector.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 2

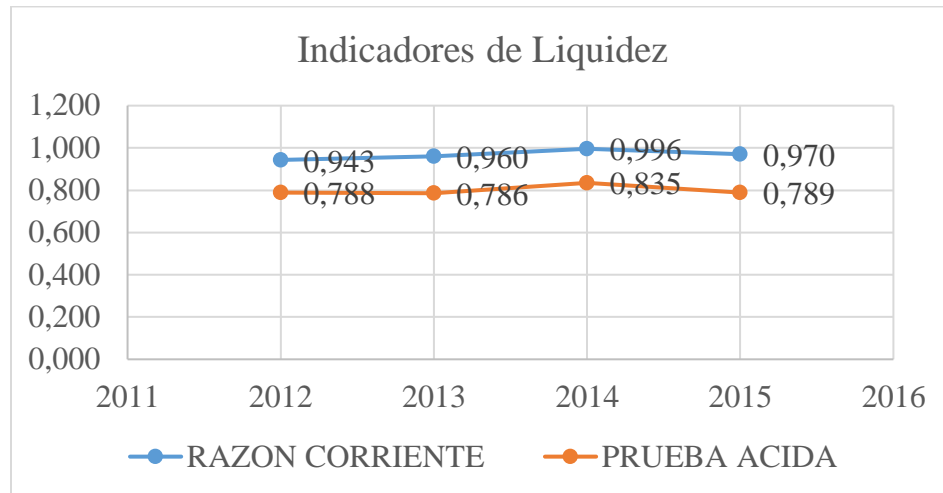
Grado de concentración del sector.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIREM, 2017.

Figura 3

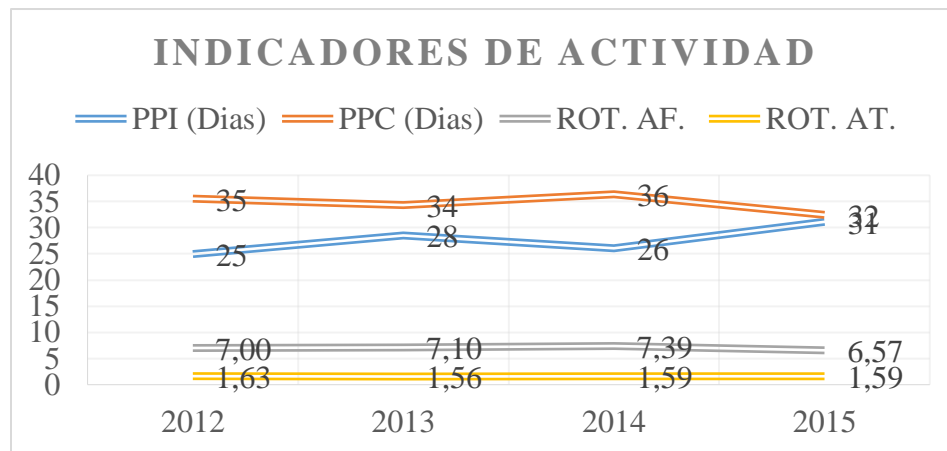
Gráfico indicador de liquidez.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 4

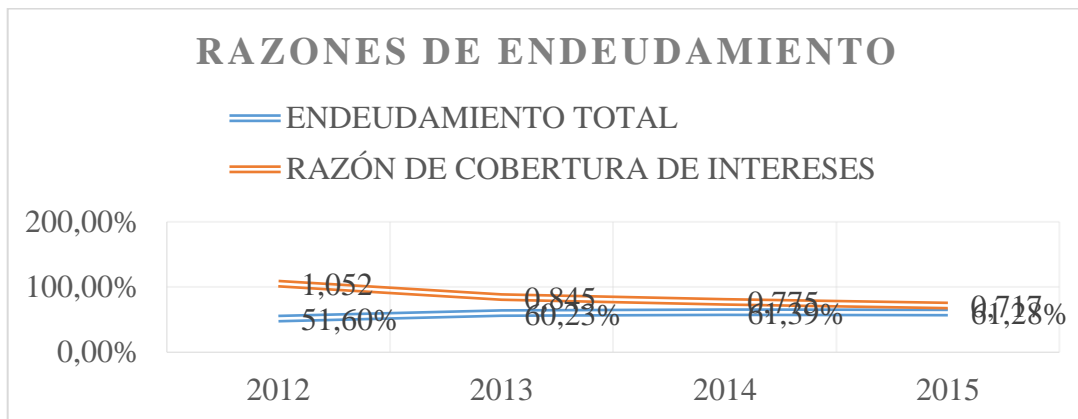
Gráfico de indicadores de actividad.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 5

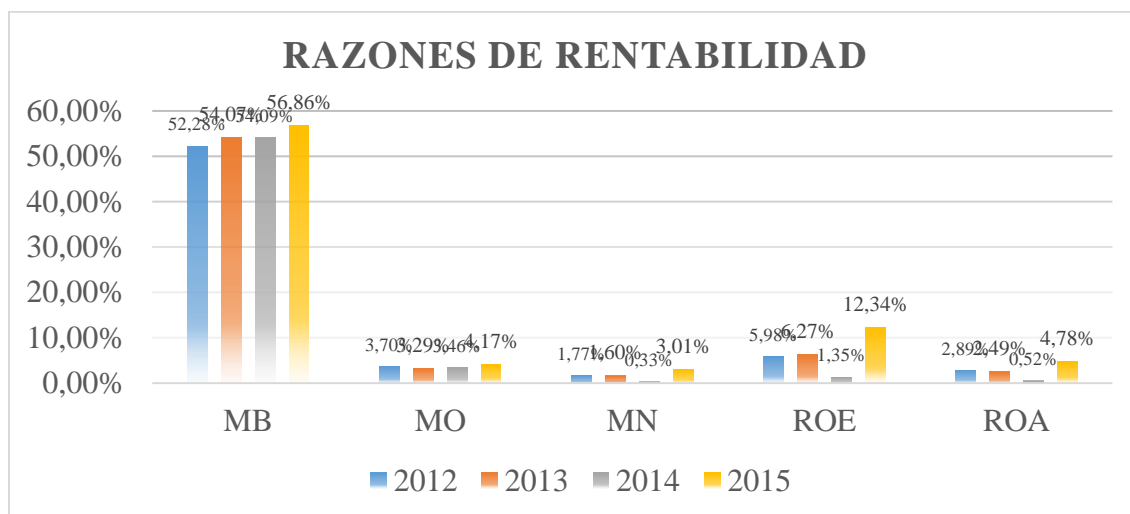
Gráfico razones de endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 6

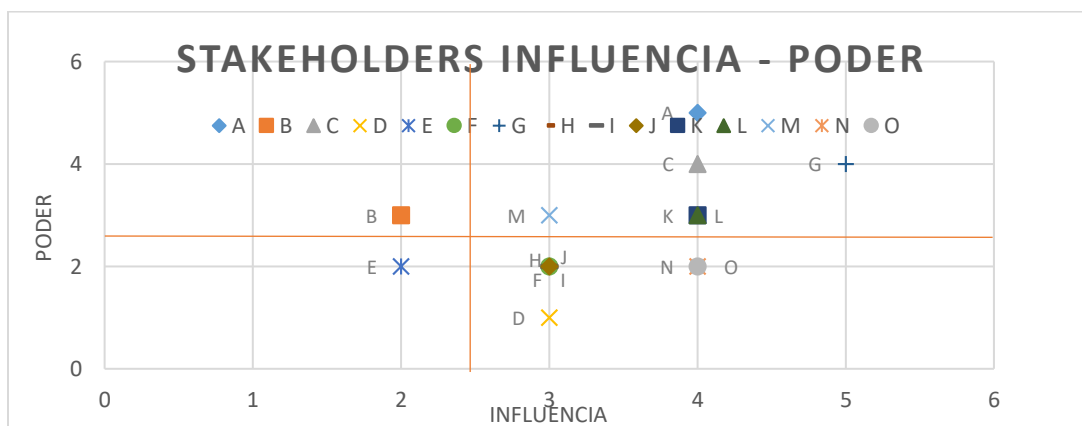
Gráfico razones de rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 7

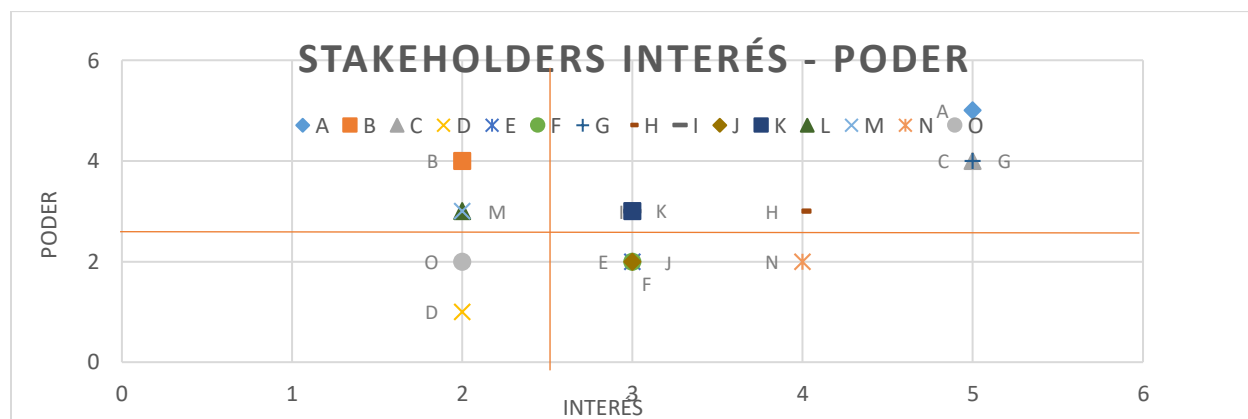
Stakeholders influencia-poder.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 8

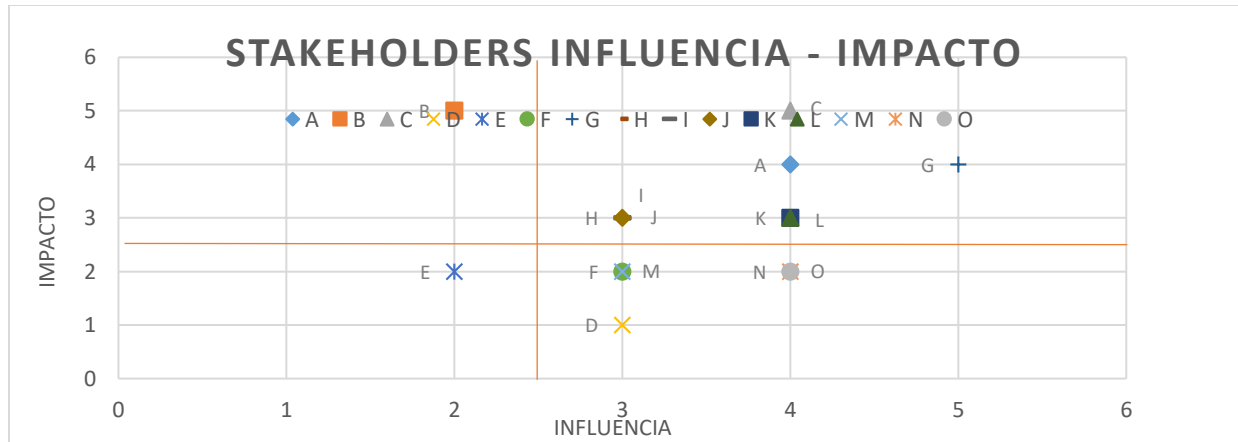
Stakeholders interés-poder.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Figura 9

Stakeholders influencia-impacto.



Fuente: Elaboración propia, 2017.







Imágenes

Imagen 1

Verificación de razón social.

Registros públicos | Solución de controversias | Servicios empresariales | Competitividad y valor compartido | Gobernanza y conocimiento empresarial

Consulte información para: Empresarios | Círculo de Afiliados CCB | Inversionistas | Ciudadanos | Proveedores - Contratistas | Sala de prensa virtual

Síganos en:      | RSS 

Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 | Chat | Llamada virtual | Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

☐ Por identificación

Clase: Cédula de Ciudadano ▼ No. -

☒ Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

☐ Por palabra clave

☐ Registro mercantil

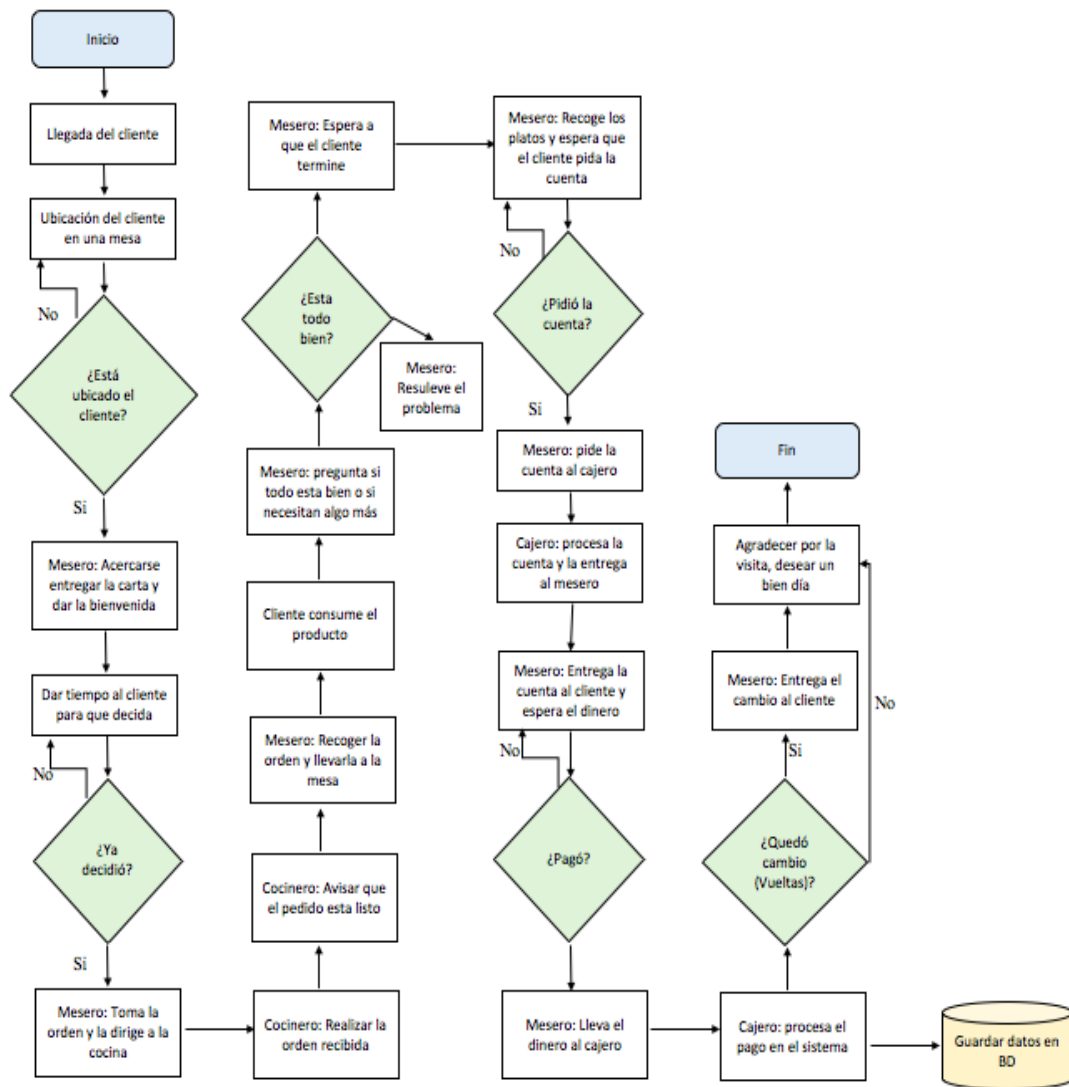
Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Sedes: Direcciones y horarios de atención | Reconocimientos

Imagen 2

Diagrama de servicio.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Imagen 3

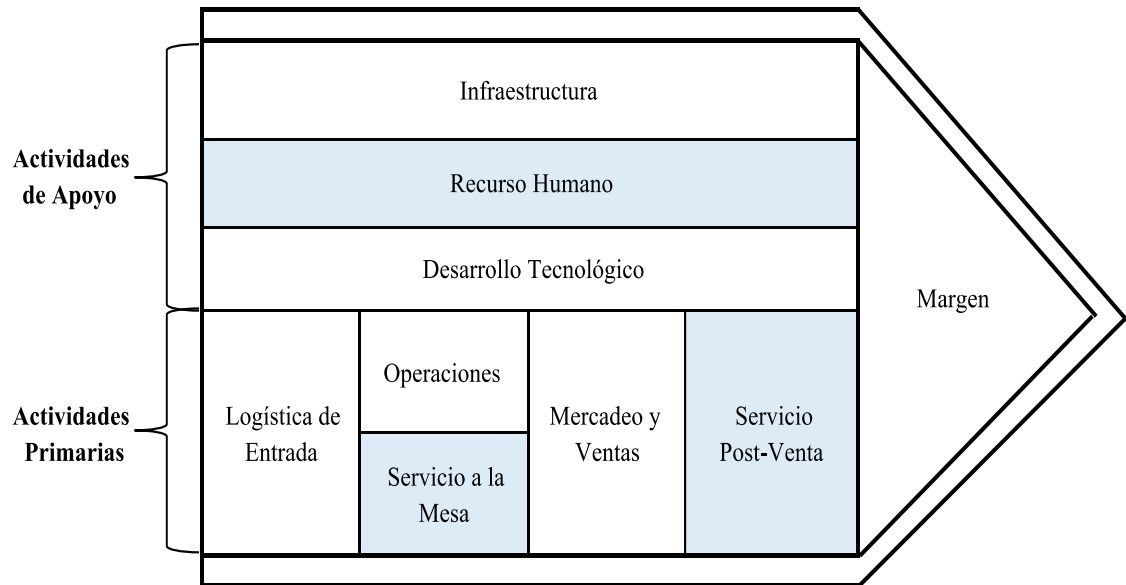
Diagrama de distribución en planta.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Imagen 4

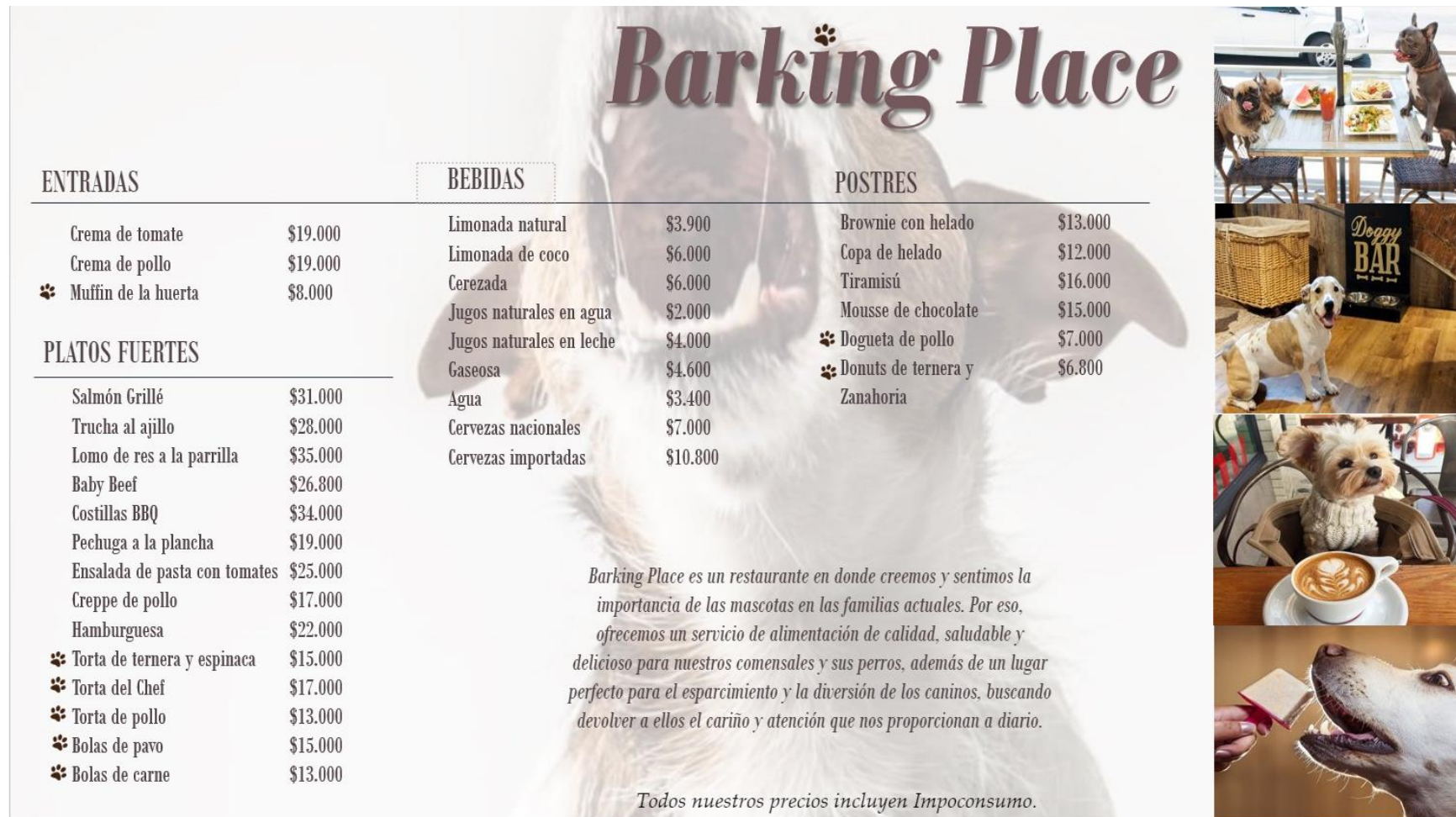
Cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Imagen 5

Carta del restaurante.



Barking Place

ENTRADAS		BEBIDAS		POSTRES	
Crema de tomate	\$19.000	Limonada natural	\$3.900	Brownie con helado	\$13.000
Crema de pollo	\$19.000	Limonada de coco	\$6.000	Copa de helado	\$12.000
🐾 Muffin de la huerta	\$8.000	Cerezada	\$6.000	Tiramisú	\$16.000
		Jugos naturales en agua	\$2.000	Mousse de chocolate	\$15.000
		Jugos naturales en leche	\$4.000	🐾 Dogueta de pollo	\$7.000
		Gaseosa	\$4.600	🐾 Donuts de ternera y Zanahoria	\$6.800
		Agua	\$3.400		
		Cervezas nacionales	\$7.000		
		Cervezas importadas	\$10.800		

PLATOS FUERTES	
Salmón Grillé	\$31.000
Trucha al ajillo	\$28.000
Lomo de res a la parrilla	\$35.000
Baby Beef	\$26.800
Costillas BBQ	\$34.000
Pechuga a la plancha	\$19.000
Ensalada de pasta con tomates	\$25.000
Creppe de pollo	\$17.000
Hamburguesa	\$22.000
🐾 Torta de ternera y espinaca	\$15.000
🐾 Torta del Chef	\$17.000
🐾 Torta de pollo	\$13.000
🐾 Bolas de pavo	\$15.000
🐾 Bolas de carne	\$13.000

Barking Place es un restaurante en donde creemos y sentimos la importancia de las mascotas en las familias actuales. Por eso, ofrecemos un servicio de alimentación de calidad, saludable y delicioso para nuestros comensales y sus perros, además de un lugar perfecto para el esparcimiento y la diversión de los caninos, buscando devolver a ellos el cariño y atención que nos proporcionan a diario.

Todos nuestros precios incluyen Impoconsumo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.